生徒も教員も危ない

習近平の野望
権力集中はどこまで

明治28年11月14日第3種郵便物認可
第6747号　2017年9月16日発行
毎週土曜日発行（9月11日発売）
ISSN0918-5755

Weekly Toyo Keizai 週刊東洋経済

2017
9/16
定価690円

学校が壊れる

学校は完全なブラック職場だ

前川前文科次官「現場に謝らなければならない」

中学教員の6割が「過労死ライン」超える残業

教員の序列と給与体系　非正規教員の苦悩

誰のためにあるのか？　揺らぐPTA

すべてのお客様にマイホームの夢と幸せの実現を

成長を続ける、全国保証が目指すもの

住宅ローンを組む際に利用するローン保証。今や連帯保証人の役割のほとんどを、個人ではなく、保証会社が果たしていることをご存じだろうか。大手保証会社の中でも唯一の独立系である「全国保証」は、その強みを生かして高い成長力を維持している。「お客様の夢と幸せの実現」という経営理念の下、今年4月から新たな中期経営計画を始動、さらなる発展に向けて踏み出した。

制作・東洋経済企画広告制作チーム

Business ASPECT

全国保証

独立系の強みを生かし躍進し続ける全国保証

住宅を購入する時、一般的には住宅ローンを組む。その際、必要になるのが住宅ローン保証だ。近年ほとんどのケースにおいて、保証会社が連帯保証を引き受けているという。保証会社が存在することで、住宅購入者（ローン借入人）は連帯保証人を見つける手間や精神的負担を省け、スムーズに住宅ローンを利用できる。資金を貸し付ける金融機関も、貸付金が回収不能に陥るリスクを軽減でき、融資事業の促進につなげられる。保証会社は資金を借りる側と貸す側の、双方にメリットをもたらしているわけだ。

住宅ローンの保証会社は、主に金融機関系列と独立系に二分される。そのうち独立系の大手が「全国保証」だ。保証債務残高11兆円超という事業規模を誇り、かつ東証一部上場という点において、唯一無二の存在である。同社の代表取締役社長・石川英治氏は、独立系ならではの強みを次のように話す。

「特定の金融機関の系列に属さないため、銀行、信用金庫、信用組合、農業協同組合（JA）、漁業協同組合（JF）、労働金庫など業態を問わず、全国のさまざまな金融機関と提携が可能です。2017年6月末現在、提携金融機関は740に達しています」

また、原則として保証料は借入時に一括して受け取っているが、その保証料は受け取った年にそのまま収益に計上するのではなく、ローン返済期間中の各年の残高に対応する部分について計上する。したがって、保証債務残高を増やすことで、収益を安定的に計上できる。こうしたストック型のビジネスモデルである点も大きな特徴だ。

経営理念を形にする3部門 営業、審査、債権管理

同社のビジネスを支えるのが、営業、審査、債権管理の3部門だ。営業部門は北海道から九州まで全国13の拠点網を生かし、金融機関の本部、支店などへ足を使って訪問活動を行っている。商品の説明会や勉強会の開催に加え、個別に審査ポイントの説明や、諸々の相談にも応じる。

「系列の保証会社の場合、同じグループである金融機関に対して営業を行う必要性はあまりないのですが、当社は独立系ということもあり『顔の見える』営業活動を行い、金融機関の住宅ローン推進のサポートをさせていただくことで差別化を図っています」と、石川社長は営業戦略を説く。

審査部門は、35年以上にわたり蓄積してきた審査ノウハウとさまざまな情報ツールを活用し、定量・定性の両面において高精度かつ迅速な審査を行っている。とりわけ「早い審査回答が求められる不動産会社経由の案件において、高評価をいただいております」と優位性を強調する。

その一方で、返済計画に無理

住宅ローン保証の流れ

借入人
③保証料・事務手数料
②返済能力を審査
③住宅ローンを融資
④ローンの支払い
全国保証
①審査を依頼
③ローンの保証を提供
金融機関

代表取締役社長
石川英治

提携金融機関数（740機関）

全国保証

提携先	数
銀行	88先
JA	271先
信用金庫	253先
信用組合	101先
JF、労働金庫、その他	27先

※2017年6月末現在

のある案件は、保証を断っているという。その理由を石川社長は「当社の経営理念は『お客様の夢と幸せの実現をお手伝いすること』です。ローン保証を行うことでお客様の『マイホームの夢』は実現したとしても、返済計画に無理があれば『幸せ』の実現には貢献できません。当社の審査担当は、つねにこの点を念頭に置いて業務にあたっています」と語る。

債権管理部門はローン借入人と金融機関の双方に直接関与する、重要な部署だ。適正な審査を経ても、家庭環境や就労環境の変化などによって、残念ながら返済が滞ってしまう人は少なからずいる。こうしたケースでは、金融機関と連携して借入人へのコンサルティングに注力し、返済の正常化に取り組む。

「重要なのは延滞の初期段階。当社は連帯保証人という、借入人に近い立場でいち早く状況を確認し、対応を一緒に考えます。こうした相談・支援活動によって正常な返済に戻すことができた例は、非常に多くあります。せっかく手に入れたマイホームを手放すことのないよう、保証会社として可能な限りお役に立ちたいと考えています」

新中期経営計画で業界トップを目指す

マイホームの夢と幸せの実現を支え続けることで、同社の成長路線も持続している。15年～17年3月期までの前中期経営計画「make good "TEN"」においては、最終年度に保証債務残高10兆円の目標を掲げていたが、これを前倒しで達成した。その要因について石川社長は「金融機関との新規提携、特に住宅ローンの取扱量が多い金融機関と提携できたことで、予想以上の早さで保証件数を積み上げられました。もちろん、既存提携先へも、当社の営業担当が地道に足を運んでフォローアップに努め、当社の保証商品の利用促進につなげてきたことが根幹にあります」と、この3年間を振り返る。

今年度から新たな中期経営計画「Best route to 2020」をスタートした。「最終年度の20年3月期に保証債務残高を13兆円まで積み上げ、住宅ローン保証事業のトップ地位確立、つまり保証債務残高第1位を目指します。現在、民間住宅ローン貸出残高に占める当社保証のシェアは6%程度ですので、まだまだ十分に成長の余地はあります」と、石川社長は自信を見せる。

新中期経営計画では「事業規模の拡大」「企業価値の向上」「事業領域の拡大（長期的課

保証債務残高の推移

（単位：億円）

年度	保証債務残高
2015年3月	91,597
2016年3月	100,001
2017年3月	108,906
2018年3月（計画）	117,660
2019年3月（計画）	126,420
2020年3月（計画）	135,370

中期経営計画「make good "TEN"」保証債務残高10兆円達成

中期経営計画「Best route to 2020」保証債務残高 NO.1企業へ

中期経営計画「Best route to 2020」基本方針

事業規模の拡大
（住宅ローン保証事業）

■未提携金融機関との新規契約締結など営業活動の強化
■保証利用の満足度向上を図る

企業価値の向上

■働き方改革の推進や内部統制システムの強化等を通じ、すべてのステークホルダーから評価される信用力の向上

事業領域の拡大
（長期的課題）

■提携金融機関とのネットワーク、豊富なデータ、業務ノウハウなど強みを生かし、住宅ローン保証事業と相乗効果を生み出す新たな事業について検討

題）」という3つの基本方針を掲げた。「事業規模の拡大については、今まで行ってきたことをさらに強化していきます。たとえば、金融機関に対しては足を使った営業をより積極的に展開します。案件の受け付けから回答までのオペレーションも、システム化を進めることで質とスピードの両面を追求し、当社保証利用の満足度向上を図ってまいります」

また、今年8月より、インターネットで不動産・住宅の情報を扱う株式会社LIFULL（ライフル）が開始したサービス「LIFULL HOME'S 住宅評価」に参加している。同サイトに掲載される物件のうち、一定条件をクリアしたものについて、全国保証がその担保価値を保証する仕組みだ。石川社長は「スムーズな融資実行を後押しし、中古住宅市場の活性化に貢献したい」と参加の経緯を説明する。住宅ローン保証会社として中古住宅の流通促進に貢献しようとする、同社の積極的な姿勢がうかがえる。

事業領域の拡大について、石川社長は「人口が減少する日本で事業活動をする以上、避けては通れない問題。これまで築き上げてきた提携金融機関とのネットワークと当社が持つデータや独自のノウハウを生かしつつ、新たな収益源となる事業領域を長期的課題として検討していきたい」と意欲的だ。

一方、企業価値の向上においては、システムを活用した業務効率化や、女性活躍の推進をはじめとした働き方改革を通じて従業員の生産性を高め、活力のある職場づくりを目指すとともに、取引先である金融機関から安心して保証を依頼されるよう強固な財務基盤を構築。さらには株主還元の強化など、すべてのステークホルダーから一段と高い評価を得られる企業になることを目標に据える。

特に、株主還元と上場企業としての社会的責任を最重要施策として位置づけており、株主還元については、今期2018年3月期より配当性向を従前の22%から25%へ引き上げる。「保証会社という性質上、さまざまなリスクに対応するだけの内部留保を積み上げる必要がありますが、配当と財務基盤のバランスを考えて、株主還元にも注力していく所存です」と石川社長は決意を表す。

加えて「住宅とは生活基盤として欠かせないものであり、その購入資金の融資を支える当社の社会的役割と責務は、今後さらに増していくものと認識しています。内部統制システムの一層の強化、業務継続計画（BCP）の実行性向上など必要な措置をすべて講じて、名実ともに国内最大の住宅ローン保証会社を目指します」と力を込める。

「保証」という目に見えない商品を扱うだけに派手さはないものの、日本の住宅市場を確かに支える企業だ。これからも、さらなる成長を遂げていくことを期待したい。

お問い合わせ先
全国保証株式会社 経営企画部
東京都千代田区大手町二丁目1番1号
大手町野村ビル24階
03-3270-2302
http://www.zenkoku.co.jp/

【今週の眼】

経済を見る眼

早川英男

富士通総研エグゼクティブ・フェロー

はやかわ・ひでお●1954年生まれ、愛知県出身。東京大学経済学部卒。米プリンストン大学経済学大学院にて修士号取得。77年日本銀行に入行後、長年にわたって主に経済調査に携わる。調査統計局長、名古屋支店長、理事などを歴任し、2013年4月から現職。著書に『金融政策の「誤解」』。

撮影：梅谷秀司

スーパースター企業が招く長期停滞

筆者はこれまでも「長期停滞論」をめぐって何回か発言してきた。そこで常々思うのは、成長率の趨勢的低下と自然利子率の低下を混同しないほうがよいということだ。

まず世界的に潜在成長率が低下しているかどうかは、まだ決着がついていない。米ノースウェスタン大学のロバート・ゴードン教授に代表される技術進歩への悲観論がある一方で、『ザ・セカンド・マシン・エイジ』の著者らの「技術革新は加速しているのにGDP統計が対応できていないだけだ」との主張も捨てがたいと感じる。

次に、潜在成長率≠自然利子率という命題が無条件で成立するわけではない。完全雇用下での貯蓄と投資の均衡という定義にさかのぼれば、長期停滞論の火付け役であるローレンス・サマーズ氏が言うように、①投資需要の減退、②人口成長率や技術進歩の鈍化、③所得格差の拡大、④新興国の貯蓄過剰など、自然利子率を低下させる要因はさまざまにありうる。

ごく最近は、世界的な成長率の加速から、趨勢的な成長鈍化への懸念は幾分和らいでいる。そのせいか長期停滞という言葉を聞く機会も少し減った気がする。しかし、日本に限らず米国でも欧州でも、景気はよくなっても賃金も物価も上がらないという傾向はますます顕著になりつつある。自然利子率低下の懸念はまだ根強いということになろう。

こうした中、MITのデビッド・オーター教授らがGAFA（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）といったスーパースター企業に注目する議論を展開していることは興味深い。彼らが提供するサービスはしばしば極めて低価格であり、無料のことさえ少なくない。それでいてわれわれは大いに満足（効用）を得ているのだから、GDP統計が過少推計に陥っている可能性は十分にある。

他方で教授らは、スーパースター企業の台頭が自然利子率の低下要因になりうることを示唆する。まず第一に、スーパースター企業は高収益だがあまり実物投資はしない。彼らの資金の使途は主にM&Aであり、残りは金融資産として貯め込んでいる。第二に、経済に占める彼らの重要性が増すと労働分配率が低下し、賃金・物価が上がりにくくなる可能性がある。第三に、スーパースター企業で高賃金を得るのはごく一部の人だから、所得格差の拡大と、その結果としての貯蓄率上昇につながる。

これは、（正しく測った）成長率は低下しない一方で、自然利子率は低下するというストーリーを支持するものだ。21世紀の長期停滞は、80年前にアルビン・ハンセン教授が考えた姿とはずいぶん違うものかもしれない。

ただし、上記はあくまで海外の話である。日本にはスーパースター企業はなく、アベノミクスの下でも潜在成長率は低下したままである。自然利子率が低いのは、家計貯蓄率が低下しているにもかかわらず、企業が過大な貯蓄を抱え込んでいる（ここだけスーパースター企業と似ている）ためだ。日本ではスーパースター企業の巨大化を嘆く前に、革新力のあるスーパースターの卵の誕生を願うべきなのだろう。TK

この人に聞く

撮影：梅谷秀司

Peach Aviation CEO

井上慎一

いのうえ・しんいち●1958年生まれ。三菱重工業を経て、90年全日本空輸（現ANAホールディングス）入社。2011年2月、ピーチ・アビエーションの準備会社に転じ、同年5月から現職。

無理な安売りはしない 熱心なファン作りに邁進

日本初のLCC（格安航空会社）として運航を開始し、今年3月で5周年を迎えたピーチ・アビエーション。関西国際空港を拠点に、ピンクの機体と大阪の〝ノリ〟で人気を集める。成長力を見込み、ANAホールディングスが今年4月に子会社化した。だが、足元ではアジアでの価格競争が熾烈だ。井上慎一CEOに、今後の生き残り策を聞いた。

──2016年度は4期連続で増収増益を達成したが、営業利益率を見ると初めて前年を下回った。

事業環境は非常に厳しくなり、単価が下がっている。特に国際線では、「片道10円」を掲げた香港のLCCのように、海外で投げ売りする航空会社が増えている。ただ、昨年台湾で潰れた会社があったように、身の丈に合った戦略でなければ健全な発展はない。彼らは耳を貸さないと思うが（笑）。

これは欧州のLCCも同じだ。8月に独エアベルリンが倒産したが、調べるとやはり競争が激化する中で疲弊していた。欧州最大手であるアイルランドのライアンエアーがどんどん安値を出していたからだ。小さな会社が価格競争に入っていってはダメなんですよ。

──ピーチはどう戦っていくのか。

今年度、経営の軸を「価格競争」から「価値創造」へと切り替えた。仮想通貨のビットコインで航空券を買えるようにするなど、ピーチに乗る価値を高めたい。

昨年、独フォルクスワーゲンとコラボした小型車「ピンクビートル」の機内販売は、「本当に307万円の車を売っているのか」と、新たな驚きを提供できた。実際、3週間で5台を売り切った。「面白いことをやる」というピーチのブランドイメージがあったからこそできたことだ。

──普通と違う体験ができることを知ってもらえば、他社より高い値段でも乗ってもらえると。

社員には「ピーチは松田聖子になりたい」とよく話す。コンサートを開けば、私も含めた熱狂的なファンで満席になる。そして高額なTシャツや「赤いスイートピー」の造花が飛ぶように売れる。

ピーチにもそんなファンが必要。価値を見いだしておカネを出してくれる人たちがいるはず。われわれはファンのためにありたい。

──9月下旬には仙台で2路線、新千歳で3路線が一挙に就航する。

20年に訪日観光客を4000万人にする政府目標や、地方創生に貢献したい思いが強い。そのための具体的な展開がようやくできる。

同時に仙台空港を、関空と那覇に続く（夜間駐機が可能な）第3の拠点にする。来年には新千歳も拠点化する予定だ。今後は一層路線を増やせるようになる。北から南まで4つの拠点がそろい、われわれが目指してきた「空飛ぶ電車」をいよいよ体現できる。

──新千歳の次の拠点は、海外空港になっていくのか。

視野には入れているが、ハードルは高い。昔の関空のように、ガラガラでもポテンシャルはあるような空港があればいいが、主要都市の空港は発着枠が足りない。

国内拠点の増加で、飛べる範囲は広がった。特に、需要が大きい東南アジアで就航地を増やしたい。

（聞き手・本誌：中川雅博）

週刊東洋経済
2017 9/16

CONTENTS

表紙から
大■の仕事に忙殺されながら、子どものために頑張る教員たち。その負担軽減策を探る。
gettyimages

■中学校教諭の約6割が「過労死ライン」超え (→P34)
—1週間の勤務時間—

80時間以上
70～80時間未満
小学校
50時間未満
60～70時間未満
過労死ライン超え33.5%
中学校
過労死ライン超え57.6%
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 (%)

■全員顧問制度が当たり前に (→P39)
—部活動顧問の配置状況—

その他 7.1%
希望する教員が当たることを原則としている 5.3%
全員が当たることを原則としている 87.5%

前川喜平
前文部科学事務次官
48
「現場の教員たちに謝らないといけない」

幕張メッセで大々的に行われた新型「リーフ」の発表会。日産の威信を懸けた車だ

9 経済を見る眼 早川英男
11 この人に聞く Peach Aviation CEO 井上慎一
110 グローバルアイ クリストファー・ヒル
118 ブックス&トレンズ 『隣国への足跡』 黒田勝弘

読者の皆様のご意見をお寄せください

週刊東洋経済では、誌面内容についてのアンケートを実施しております。お答えいただいた方の中から抽選で5名にギフト券1000円分をプレゼントいたします。
よりよい誌面作りのため、ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

今号のキーワードをご入力のうえ、ご回答ください。なお当選発表は賞品の発送をもって代えさせていただきます。
https://form.toyokeizai.net/enquete/tk20170916/

今号のキーワード 4523
応募締め切り 2017年9月17日

9月2日号 訂正情報

96～97ページの西村京太郎氏への著者インタビューで、次の3カ所を削除します。①陸軍幼年学校での同期生に触れた箇所で、「政治家の宇都宮徳馬はじめ、」、②「最近のことだが、後進の人事院の女性総裁から講演を頼まれた。内閣府に人事局ができて、権限がそちらに行ってしまい困っているようで、元気がない。」、③「21世紀の日本」をテーマにした創作募集の審査員に触れた箇所で「宮本百合子」の名前。

図表作成：小堺賢吾

日新火災海上保険

気づいたマンション管理組合から始めている

「保険」を、管理の質を向上させるきっかけに

マンション共用部分の火災保険について、管理の質をプロが判定し、その評価によって保険料を決定する……。日新火災の「マンションドクター火災保険」が契約件数を積み上げている。「マンションドクター火災保険」が選ばれる理由とは何か。複数の保険会社のマンション共用部分の商品を扱う保険代理店PIA代表取締役社長の鈴木洋二氏と、日新火災で「マンションドクター火災保険」を開発した商品企画部の山村直弘氏が、率直に語り合った。

マンション共用部分の保険は築年数だけで保険料が決まる?

山村　マンションは管理の質が資産価値を左右すると言われていますね。

鈴木　数多くのマンション管理組合の方々にお会いしていますが、住民同士のコミュニケーションが活発なマンションは、管理も行き届いているという印象があります。きっと、合意形成がしやすいのでしょう。管理の質を向上させるためには、何よりも管理組合の理事長や理事の方たちが、主体性を持ち、管理の質を強く意識することが大事だと思います。ただ、管理の質が重要とは認識しながらも、ほかの管理組合がどのような工夫や取り組みをしてその結果どのような成果を得られたのか、といったケーススタディはほとんど表に出てこないので、自分たちの管理が正しいのか不安に思っている方もいらっしゃいます。しかも、普段、マンションの資産価値について意識することはあまりないのが実情です。マンションを売却しようと考えた時、はじめて資産価値を知るケースがほとんどではないでしょうか。

山村　マンションの保険について、鈴木さんのもとに管理組合の方が相談に来られる場合は、どのような内容が多いのですか。

鈴木　最近は、共用部分の火災保険を更新する際、保険料が大きく値上がりすることがわかり、困って相談に来る方が多いですね。

山村　現在、多くの保険会社で導入している築年数別に保険料が決まる仕組みが影響していますね。一般的に、築年数の古いマンションほど、水漏れなどの事故が起こるリスクが高くなります。実際に、築20年超の高経年物件では保険金の支払額が膨らんでいます。そのため保険会社は、築20年超のマンションについて保険料を値上げするとともに、自己負担額を高く設定するなどの対応をとっています。

マンション管理のプロが管理の質を評価

鈴木　しかし、高経年のマンションでも管理がしっかりしていて、水まわりにも問題がないマンションもたくさんあります。そうしたマンションでも築年数が古いというだけで保険料が上がってしまい、納得していない管理組合も少なくありません。

山村　私どものところにも、そうした声は届いていました。そこで私たちは、水漏れ事故などが起きる原因を調査しました。その結果、事故原因の多くが管理不足だとわかりました。そうであれば、管理が十分行われているマンションなら、高経年でもリスクは低いので、割安な保険料を設定できるだろうと考えたのです。ただし、保険会社は管理状況が良好かどうかを把握するための専門知識がありません。また、保険会社が管理の質を判定するのでは、中立性に問題があります。そこで、マンション管理の専門家である一般社団法人日本マンション管理士会連合会と連携し、「マンション管理

鈴木 洋二氏
PIA（保険代理店）代表取締役社長

制作・東洋経済企画広告制作チーム

マンションドクター火災保険の診断件数と契約件数

3000
2500
2000
1500
1000
500
0

診断件数（累計）
契約件数（累計）
2873
1429
成約率 49.7%

7月 9月 11月 1月 3月 5月 7月 9月 11月 1月 3月 5月 7月
2015年 2016年 2017年

マンションドクター火災保険とは

- **マンション管理士が実施する診断※の結果**に応じて保険料が決定
  ※マンション管理適正化診断サービス
- **診断および診断結果のレポート**は保険加入の有無にかかわらず無料
- 管理組合の役員を**損害賠償請求からお守りする特約**も

適正化診断サービス」を行い、その評価が高かったマンションは高経年でも保険料を割り引くようにしたのです。

鈴木　それが「マンションドクター火災保険」ですね。

山村　はい。火災保険という名称ですが、火災だけでなく自然災害や水濡れ、役員の方が管理組合の役員活動によって損害賠償請求を受けた場合にお守りする特約など、管理組合を取り巻くリスクを幅広く補償する保険です。

鈴木　マンションの管理の質を、管理のプロフェッショナルである第三者が評価し、それに基づいて保険料を決めるという仕組みには高い公平性、公正性があります。また、これまでマンションの管理の質を評価する方法はありませんでしたが、この適正化診断で、自分たちの管理の質のレベルを把握することができるようになり、管理組合からは喜びの声が多く聞かれています。

「課題が認識できた」と管理組合から高評価

山村　評価項目などについては、日本マンション管理士会連合会と協議しながらゼロベースからつくりました。前例がないので本当にこの評価項目でいいのか試行錯誤を繰り返しましたが、適正化診断の結果がいいマンションとそうでないマンションでは事故発生率に明らかな差があり、方向性は間違っていなかったと確信しています。

鈴木　当社でこの保険をご契約いただいた練馬区内の築25年のマンションは、適正化診断では3段階で一番上の「S評価」と判定されました。そこで示された保険料は、築年数だけで提示された他の保険会社の保険料に比べ、大幅に安くなりました。

山村　適正化診断を受けた管理組合の約5割が「マンションドクター火災保険」に加入しています。Sよりも低いAやBの評価を受けた管理組合の方からも、どこに問題があり、どこを改善すれば管理の質がよくなるかわかったと、前向きな感想をいただくケースが多くあります。適正化診断は「無料」で受けられますので、管理に対する客観的な評価や課題を知るためにも、ぜひ受けることをおすすめします。

鈴木　お客さまから、興味をもってお問い合わせいただける保険商品は、これまでの私の経験ではほとんどなく、非常に画期的なことだと感じています。これまでの契約件数はどれくらいですか。

山村　販売開始した2015年10月から2017年7月末までで約1400件です。私たちは、適正化診断を受けていただき、管理の改善点を管理組合が把握できるところに一番大きな意義があると考えています。私たちの保険商品をきっかけに、日本全体のマンション管理の質の向上に貢献できたらと考えています。

鈴木　保険料が安くなれば管理組合は、余った予算を修繕費に回したり管理の予算を増やしたりすることもできます。そうすれば管理の質がさらに良くなることも期待できます。まずはいま、入っている保険を見直してみること。すべてはそこから始まるのではないでしょうか。

山村　それが、住んでいるマンションの資産価値を守る第一歩になるということですね。

山村 直弘氏
日新火災海上保険
商品企画部 火新グループ 課長代理

幕張メッセで大々的に行われた新型「リーフ」の発表会。日産の威信を懸けた車だ

撮影：大澤 誠

日産「リーフ」が大刷新 EVは大衆車になるか

図らずも世界中で追い風が吹く中、日産は電気自動車（EV）で存在感を強められるか。

本誌・冨岡 耕

「日産は初代リーフの発売以来、EV（電気自動車）の先駆者としての自負がある。新型リーフは今後の日産のコアとなる実力を持った車だ」

日産自動車は9月6日、EV「リーフ」を全面改良し、10月2日から日本で発売すると発表した。米国、カナダ、欧州でも来年1月に発売する。西川廣人社長は冒頭の発言のとおり、出来映えに自信を見せた。

日産は次世代エコカーとして、早くからEVに注力。2010年の発売以来、リーフの累計販売は国内で約8万台、世界では約28万台に達し、世界で最も売れているEVだ。

ただ日産・仏ルノー連合として当初掲げていた、リーフを含む16年度までのEV販売目標150万台には大幅未達。航続距離などに不安を持つ人が多かったためだ。現在月1000台程度にとどまる国内販売だが、初の全面刷新で、「新型リーフは間違いなく倍は売れる。3倍ぐらいはいける」と、西川社長は強気だ。

航続距離は400キロに

日産の自信の裏には、普及のネックだった航続距離や充電インフラなどを徹底的に改善したことがある。

リチウムイオン電池はサイズをそのままに、高密度化と構造の見直しにより、大幅な容量アップを実現。フル充電状態での航続距離は従来比1・4倍の400キロに伸ばした。

さらにファミリーマートなどと協力し、充電インフラも拡充してきた。急速充電器は全国で7000基以上、通常の充電器も合わせると2万8000基を超える。全国に約3万1000カ所あるガソリンスタンド数の水準に近づいてきた。

日産は「航続距離をどこまで伸ばすかはインフラと

規制や補助金支給の影響が大きい
―リーフの国別累計販売台数―

排出ガスゼロ車（ZEV）規制のあるカリフォルニア州が最多
米国 11万2000台
世界累計販売台数 28万台
その他 3万3000台
フランス 1万台
EV購入時の補助金や税制優遇がある
ノルウェー 2万1000台
電気自動車（EV）に対する税制優遇が手厚い。EVシェアは世界一

（出所）日産自動車などへの取材を基に本誌作成

のバランス。ガソリン車でも、東京と名古屋や京都を行き来する人は多くない」（バッテリーシステム開発グループの東野龍也主担）として、新型車の航続距離に不足感はないとの認識だ。

新型リーフで目指すのは、「EVのイメージチェンジ」（寺西章マーケティングマネジャー）だ。「従来は環境性能で売っていたが、今後は環境以外の勝負になる。先進的でワクワクするところを見せていく」と寺西氏は話す。

実際、新型リーフでは環境面よりも走りやデザイン、機能を前面に押し出す。走行性能は、モーターやインバーターを変更したことでEVの力強く素早い加速が進化。静粛性は欧州の高級セダン並みに向上させたという。先進技術では、高速道路単一車線での自動運転技術や自動駐車機能を搭載。アクセルペダルだけで発進・停止が可能な「eペダル」で運転負荷の軽減も図るなど、盛りだくさんだ。

価格は最安で315万0360円に設定。国の補助金40万円を含めると実質的な購入価格は275万円程度と、初代の売れ筋モデルより10万円以上安くした。日本事業を担当する星野朝子専務は「同等クラスのハッチバック車と普通に戦える価格にした」と話す。

リーフには今、追い風が吹いている。世界2大市場の米国と中国では排ガス規制強化でEVに注目が集まる。欧州でも、英仏が40年までにガソリン車やディーゼル車の販売を禁止すると表明。メーカー側でも、独フォルクスワーゲンは25年までに30車種以上のEVを発売すると宣言。世界でEVシフトが進む。

ある日産幹部は「EVこそが次のエコカーの主流になる」と自信を深めている。

ただ、EVで日産が独走できる保証はない。EVベンチャーの米テスラは、新型の量産車「モデル3」の納車を今年後半から始める。300万円台から購入可能で、予約台数はすでに日産リーフの累計販売台数を超えた。株式時価総額で一時的に米ゼネラル・モーターズ（GM）ら既存の自動車大手を抜くなど、勢いは止まらない。

中国のEVメーカーも多数台頭してきた。今年8月、日産は車載電池の製販合弁会社を中国の投資ファンドに売却すると発表。日産以外への外販を促してコストダウンを図る。ただその電池を使って他社も参入すれば、EVのコモディティ化が早まる可能性もある。

出遅れるトヨタの行方

世界が盛り上がる中、出遅れたのがトヨタ自動車だ。

エンジン車と比べ、EVは構造が単純で部品点数が少ない。トヨタが築いてきた巨大な系列関係は、EVシフトでその強みが失われる可能性がある。系列を早くに解体した日産や、系列がない欧州車メーカーとは対照的な構図だ。

エンジンと電池を併用する「プリウス」などハイブリッド車（HV）のヒットで、トヨタはエコカー競争で先行してきた。競合他社はトヨタと同じ土俵に乗らず、EVへの傾注を強める。

トヨタは次世代エコカーについて、EVはあくまで短距離走行を担い、本命は水素を使う燃料電池車（FCV）という考え方だ。

14年に発売した世界初のFCV「MIRAI」は航続距離が650キロメートル、フル充電も3分と短い。リーフは車外から電気を入れるが、MIRAIは車の中で水素から電気を作る。どちらもEVではあるが、FCVはインフラへの巨額投資が壁となり普及が進んでいない。

そんなトヨタも昨年末、EVの新組織を系列部品メーカーとともに設立。マツダとのEV技術の共同開発にも乗り出すが、豊田章男社長は「EVは特徴を出しづらい。ブランドの味をどう出すかが課題」と話す。

「一足飛びにEVに変わるわけではない。今は排ガス規制対応の側面が大きい」と指摘するのは、独コンサルティング会社ローランド・ベルガーの貝瀬斉パートナーだ。「今後、消費者が本当に必要とするかどうかを見極める必要がある」（貝瀬氏）。

誰もがEVを求める時代はやってくるのか。新型リーフは、その試金石となりそうだ。（TK）

視聴者との「ズレ」で低迷 フジを編成軸に立て直す

視聴率下落に歯止めが利かないフジテレビ。73歳の新社長はフジの変化を宣言した。

本誌：田邉佳介

73歳の新社長が率いる新体制でフジテレビジョンは復活できるのか。

今年6月、BSフジ社長だった宮内正喜氏がフジテレビとフジ・メディア・ホールディングス(HD)の社長に就任した。長年経営を指揮した日枝久会長が取締役相談役に退き、グループは大きな節目を迎えつつある。どのように視聴率を上げ、業績回復につなげるのか。宮内氏に戦略を聞いた。

――社長交代について日枝氏とどんな話をしたのか。

BSフジや岡山放送時代にも何回か会い、フジをどう立て直すかという話をしていた。私は社長になるとは夢にも思っていなかったので「一体感がない」とか勝手なことを話していた。

今回、日枝さんからは「視聴率を上げて業績を回復させることしかない。どう変えてもいいから結果を出してくれ」とシンプルな言葉で内示を受けた。

厳しいタイミングで指名されたという気持ちはあるが、フジの視聴率と業績が落ちているのは看過できない。私自身もずっといたたまれない思いだった。

私は“中継ぎ”ではない

――宮内社長がリーダーシップを持って取り組める体制は確保されているのか。また、日枝氏にどのような役割を期待するか。

始める前は私もそう思っていたが、実際に役員と幹部社員、社員の人事異動を私の考えで実施した。日枝さんに相談することもなかったし、やりにくいとかはいっさい感じていない。

ただ日枝さんは30年近くトップを務め、編成局長時の実績もある。折に触れて相談したいところだ。

――若返りの社長交代ではなかったため、ワンポイントリリーフとの声もある。

すごい質問をしますね(笑)。業績改善を成し遂げるまでやる気満々です。

――編成局長である石原隆取締役に権限を集中させる組織改革を実行した。

トップがやりたいことを下まで伝え、全社を巻き込むことのできるシンプルな組織がベストだと思う。

手始めに編成局をトップとし、その下に番組制作、映画制作、広報などを集約した。視聴率回復を図るために、考えて決める人間を一人にして、それを全社でバックアップする体制にした。

私も編成部門に20年ほど勤め、関連部署との調整に苦労した経験がある。障害を取り除きたかった。

――フジの視聴率が苦戦している要因は何か？

それに答えられれば苦労はしないのだが……。

言葉にしにくいが、番組の作り手と視聴者との間で「心のキャッチボール」みたいなことができていないと感じる。それで低迷し、もがいている状態だ。視聴者とコミュニケーションができるような企画が生まれれば、それを膨らませたり、増やしたりしていく。そうすることで視聴率アップが望めると考えている。

――どんな番組が生まれれ

視聴率下落に歯止めが利かない
—民放各局のゴールデン帯(19〜22時)視聴率推移—

(%)
13
12
11
10
9
8
7
6
5
2010年度 11 12 13 14 15 16

日テレ
テレ朝
TBS
フジ
テレ東

(出所)各社決算資料を基に本誌作成

フジテレビの貢献度低下が続く
—連結営業利益の推移—

(億円)
400
350
300
250
200
150
100
50
0
2011年度 12 13 14 15 16

BSフジを子会社化
サンケイビルを子会社化
北海道地盤のホテル運営会社を子会社化
フジテレビの営業利益
76%
62%
51%
42%
23%
18%
昨年度は営業利益2割以下に縮小

(注)グラフ内数値は、全体に占めるフジテレビの比率
(出所)フジ・メディア・ホールディングス決算資料を基に本誌作成

ば復活につながるのか。

フジは他局がやらないことを一番にやってきた。そうした新しい企画が生まれれば視聴者も注目してくれる。地上波だけでなくBS、CS、ネットも含めてブームを巻き起こしたい。

今はテレビと直結しないが、仮想現実（VR）や拡張現実（AR）といった技術もある。今後は技術の進歩でテレビ自体も変わるだろう。受像器が変われば、情報番組やニュース番組でもこれまで以上に臨場感のある映像を作れたり、まったく新しい企画ができたりする。そのときに他局から「やっぱりフジが最初にやったか」と言われるようにしたい。

――ただ、高齢化が進み、フジが得意な若者向け番組では視聴率が取りにくい。

かつては（消費に影響力がある）若い女性を核に視聴率を取り、話題も作ってきたが、今は人口構成が変わった。若者に特化して企画を作るのは得策ではない。

企画や時間帯、曜日、ジャンルによってターゲットは変わってくる。臨機応変にやるべきだ。

今後、若者に強いフジというイメージは変わるかもしれない。スポンサーのニーズも聞きながら、番組の企画や編成を進めていく。

――これまでで印象深かった仕事は何か？

フジ・メディア・ホールディングス社長
兼フジテレビジョン社長

宮内正喜

いちばん苦しい仕事をした職場が、結局は自分のためになったと思っている。まずは1年目に大阪に転勤し、5年間営業をしたこと。当時は視聴率が悪くスポンサーに会ってすらもらえなかった。毎日、何カ月も通い詰め、ようやく会って出稿してもらえた。あのつらさは今でも忘れない。

ネット戦略は加速させる

――ネット配信は自社の「FOD」（フジテレビオンデマンド）が中心。競合が増える中、今後の戦略は？

ネットはテレビよりも嗜好の多様化した視聴者が多い。グループの制作部隊だけでなく、外部も巻き込んだ企画制作をしていく。今は着実に進めているが、どこかで大幅に規模を広げたり、出資をしたり、クリエーター集団の買収もありうる。

ネットを軽視する社員もいるというが、「どうせ発展しない。儲からない」という姿勢はダメだ。技術革新に背を向けたら負け。苦しい中でも新しい技術に対応したコンテンツを供給し、ビジネスを作ることが大事だ。私が社長になったので、もっと加速させる。

――サンケイビルなど都市開発事業がグループの利益の大半を占める状態になっている。

私がHDの社長を兼務する理由は、テレビだけでなく、ほかの事業も含めたポートフォリオ戦略をスピーディに判断するためだ。トータルで利益を上げることを重視していく。

今後は東京五輪や統合型リゾート（IR）構想に対して不動産事業が持つノウハウを生かし、今よりも2段階、3段階と発展するための起爆剤にしたい。 TK

みやうち・まさき● 1967年慶応義塾大学法学部卒業、フジテレビ入社。編成制作局長、常務取締役を務める。その後岡山放送社長、BSフジ社長を経て6月から現職。

撮影：風間仁一郎

残業代ゼロ法案審議へ 覚悟問われる連合

連合の反対を退け、高度プロフェッショナル制度の国会審議が始まる。

本誌：風間直樹

今秋の臨時国会で、いよいよ「残業代ゼロ法案」が審議されることになりそうだ。

政府は一定の年収以上の専門職を労働時間規制から外す「高度プロフェッショナル制度（高プロ）」と、「働き方改革」の柱である残業時間の上限規制を一本化した労働基準法の改正案を、臨時国会に提出する方針だ。

すでに政府は高プロや裁量労働制の拡大などを盛り込んだ改正法案を、2015年4月に国会に提出済み。ただ、野党や日本労働組合総連合会（連合）から「残業代ゼロ法」「過労死促進法」と批判され、いまだ審議に至っていない。

8月末から開かれた、厚生労働省の労働政策審議会の分科会では、労働側委員はそろって高プロを批判し、残業時間の上限規制との一本化反対を主張した。だが、労使双方の主張を受けた末、荒木尚志分科会長（東京大学教授）は一本化が適当だと結論づけた。

政労使合意を断念した連合の神津里季生会長（左）と、修正を主導した逢見直人事務局長

撮影：今井康一

こうした結論に至った背景には、ほかならぬ連合が高プロの審議を前提に、その内容の修正を求めていたという経緯がある。7月、連合の神津里季生会長は安倍晋三首相と会談し、高プロ対象者の健康確保措置を強める修正を要請している。首相も応じ、政府、経団連と同月内にも「政労使合意」を結ぶ手はずだった。

だが加盟組織からは「一貫して反対運動をしてきたのに信頼を失う」などと異論が続出。結局、執行部は組織内をまとめきれず、政労使合意は見送られた。官邸幹部は、「政府も経団連も連合の要請を受けて動いたのにこの結果。いかがなものかと思う」と話す。

政労使合意の呪縛

負い目に加え、連合執行部にはようやく築いた政労使合意というチャネルを失いたくない事情がある。

第2次安倍政権は当初、政府の産業競争力会議や規制改革会議で雇用規制を「岩盤」扱いするなど緩和一辺倒。連合など労働者側は完全に排除されていた。

だが、15年の一億総活躍国民会議の発足時から風向きが変わり始める。働き方改革では政労使合意の枠組みで、残業時間の上限規制、同一労働同一賃金など労働者寄りの政策が打ち出された。「逢見直人事務局長が修正要請を主導したのは、政労使合意の枠組みを守ろうとしたため」（連合幹部）とされる。

政府は取り込みの一方で、揺さぶりもかける。7月末、労政審の新部会「労働政策基本部会」が開催された。塩崎恭久厚労相（当時）の肝いりで発足しており、「旧来型の労使の枠組みにとらわれず、有識者が個人として自由闊達に意見を言う場」と説明している。

実際、会議では従来の労働政策の枠組みを抜本的に変えるべきとの主張が相次いだ。連合はらち外に置かれかねない。

内憂外患を抱える連合。「労働者の代表」として、正念場を迎えている。TK

公務員、65歳定年検討 霞が関発の働き方改革

定年延長の狙いは、シニア職員のモチベーション向上にあった。

本誌：野村明弘

政府が国家公務員と地方公務員の定年を65歳に引き上げる検討を進めている。

公務員の公的年金制度は支給開始年齢が段階的に65歳に引き上げられる途上にある。今回の動きは雇用と年金の接続が主眼とも思えるが、実態は異なる。

2013年3月の閣議決定により、国家公務員では定年後の再任用制度が定着。希望者はすべて65歳に達するまで1年以内の再任用を繰り返すことができる。つまり、支給開始年齢引き上げへの対応は済んでいる。

ではなぜ今、定年延長を議論するのか。

大省庁は多くが定員減 —省庁別の過去6年間の定員増減率—

(%)
140
30
20
10
0
▲10

東日本大震災後に原子力安全行政が急拡大

内閣府(本府)
宮内庁
公正取引委員会
国家公安委員会
金融庁
消費者庁
総務省
法務省
外務省
財務省
文部科学省
厚生労働省
農林水産省
経済産業省
国土交通省
環境省
防衛省

(注) ▲はマイナス
(出所) 内閣人事局の資料を基に本誌作成

再任用制度では、60歳超の基準給は7割に減り、役職や職責なども下がるため、「給与はダブルで下がる」(内閣人事局)。この辺りは民間企業の制度設計をまねたものだが、その結果、シニアのモチベーション向上が課題という状況も同じになった。省庁の課長補佐が定年後に係長になり、後輩職員の部下になるということが現実に起きている。

某省庁幹部は言う。「職員の意欲や能力に応じた給与をどのように与えるか。給与も職責も下がるだけの働き方から脱却できるかが議論の中心になる」。

今回の議論の発端は、今年6月に公表された政府の経済財政運営の指針「骨太方針2017」に、定年延長の検討が盛り込まれたことにある。そのことからもわかるように、真の狙いは働き方改革＝シニアの働き方支援なのだ。

総人件費をどうするか

ただ、ハードルも高い。国家公務員の定員は大型省庁を中心に減少(上図)。総定員数は過去6年で約4000人減った。厳しい財政状況や世論を背景に、公務員の総人件費を増やすのは困難とみられる。

その中でシニア職員の給与だけを増やせば、結局、総人件費に跳ね返る。先の幹部も「解はなく、議論の着地点も見えない」と言う。

政府が中長期的な解決策の一つと見るのが、現在の専門スタッフ職のような雇用形態の拡充だ。専門スタッフ職は特定職務専属で、管理職や幹部への昇格とは切り離されたもの。各省庁で導入されるが、まだ全体の1%未満と少ない。

今後、こうした雇用形態が拡大すれば、定年後の役職降格はなくなる。また職務に準拠した給与水準となるため、60歳以降の給与額の変更も不要だ。

シニア公務員の働き方が変われば、同じ課題を抱える民間企業に波及するのは間違いない。ただこれは「言うは易く行うは難し」。新卒一括採用で入省し、全員が幹部を目指す日本型雇用慣行が根付いた霞が関でどこまで実現できるか。

具体策の検討は、局長級幹部による関係省庁連絡会議が舞台に。最終的な国家公務員法改正の時期は「未定」(内閣人事局)という。TK

ゆうパックも値上げ 変わる荷主との力関係

配送コスト抑制に向け、荷主は戦略の再構築を迫られている。

本誌：木皮透庸

宅配便の値上げで物流の一括請負業者を使う荷主が増えている

撮影：風間仁一郎

宅配便個数は直近10年で3割超増加
―ネット通販の急拡大が拍車―

(億個)
39 / 38 / 37 / 36 / 35 / 34 / 33 / 32 / 31 / 30 / 29
2006年度 08 10 12 14 16

(注)2016年度の数値は日本郵便の「ゆうパケット」を除く
(出所)国土交通省「宅配便等取扱実績について」を基に本誌作成

「配送業者の値上げ要請は、企業努力で吸収できる範囲を超えていた」。担当者は苦渋の決断だったと明かす。

自転車販売大手のあさひは8月21日から、ネット通販で自転車を注文した際の送料を最大で2倍以上引き上げた（店頭受け取りは無料）。配送の多い関東地方向けは、税抜き2980円が4980円になった。

同社は家財を扱うヤマトホールディングスの子会社に配送を委託しているが、この1年で送料が倍増。業者の変更も検討したが、代替先を見つけられなかった。

ヤマト運輸の賃金未払い問題を契機に、物流業界では人手不足問題が顕在化した。ネット通販の急拡大などを要因として宅配便の個数は増加（左上図）。再配達も多く現場は逼迫している。

送料の値上げは広がっている。ヤマト運輸と佐川急便に追随し、9月5日に日本郵便も宅配便「ゆうパック」の基本運賃を来年3月から平均12％引き上げると発表した。大手3社でシェアは9割を超えるため、大口荷主への影響は必至だ。

中でも大きな影響が出ているのが重量物の配送だ。あるミネラルウォーターの販売会社は、ヤマト運輸や佐川急便に委託してきた。定期購入者向けには一部地域を除き送料無料としてきたが、2社からは数割の値上げを予告されている。

「ボトルは重く、再配達で負担をかけていたのも事実」と担当者は語るが、配送コストはサービス料金の2～3割を占めるだけに、窮地に立たされた格好だ。

宅配クリーニング「リネット」を展開するホワイトプラスも配送コスト削減を迫られている。2400円（税抜き）以上注文すれば往復送料は無料だが、ヤマト運輸からの15％程度の値上げ要請を受け、最低金額の引き上げを検討中だ。「集荷と配送のダブルでコストが上がるため、頭が痛い」（森谷光雄取締役）。

同社は物流の一括請負業者に助けを求めた。顧客のニーズが高い宅配ボックスへの集配や21～24時の夜間配達の委託を検討中だ。再配達をほぼなくせるのであれば、全体のコストは抑えられると見込む。

こうした中、ITを活用し、従来と異なるモデルで急成長する物流企業がある。

好調の物流ベンチャー

ベンチャー企業のCBクラウドは荷主と軽貨物ドライバーのマッチングで先駆的な存在だ。昨年12月から宅配受託を始め、ネット通販を中心に引き合いが急増している。配送ルートの自動作成や電子サインによる受け取りを採用、配送効率の向上とコスト削減を両立しているのが特長だ。

ドライバーの待遇改善も進めている。配達が完了して初めて料金を受け取るのではなく、再配送があっても時間当たりの料金を受け取る仕組みだ。現在の登録ドライバーは1800人。毎月200人ほど増えており、今後1年で5倍程度に拡大すると見込む需要に対応する考えだ。

配送をめぐっては、従来大口割引の恩恵を受けていたネット通販などの荷主と配送業者の力関係も変わりつつある。配送が維持できなくなれば、ビジネスモデルが崩壊しかねない。正念場を迎えているのは配送業者だけではないのだ。TK

提供：KCNA/UPI/アフロ

6回目の核実験の前日に核兵器研究所で視察する金正恩委員長。その水準に米国も焦る

対北朝鮮の制裁強化 中ロと合意できるか

北朝鮮の挑発にトランプ政権は本腰を入れて向き合おうとしているが…。

本誌：福田恵介

8月29日の大陸間弾道ミサイル（ICBM）発射に、9月3日の核実験。北朝鮮は軍事挑発で米国をゆさぶっている。

理由は単純だ。米国と対話することで朝鮮戦争から続く休戦状態を終わらせ、平和条約を結ぶこと。これにより核兵器の保有と国家存続を保証できるようにするためだ。

「戦略的忍耐」と称した没交渉を続けたオバマ政権とは違い、トランプ大統領は逐一、北朝鮮の行動に口を挟んでいる。北朝鮮がミサイルを連発した8月には、「北朝鮮は世界がこれまで目にしたことがない炎と怒りに直面する」（8日）や、「北朝鮮が浅はかな行動を取るなら、軍事解決に向けた準備は整っている」（11日）などと応じていた。

だが、6回目となる核実験で、米国は「ここで止めないと本当にICBMが完成されてしまうと考え、制裁の実効力を高めるための策を練り始めた」と笹川平和財団安全保障企画室の渡部恒雄・特任研究員は指摘する。米国の焦りがちらつくようになった。

トランプリスク封じる

マティス国防長官やティラーソン国務長官らは事態の把握と今後の対応について、政権としての一体感を取り戻しているようだ。ワシントンの外交、北朝鮮専門家らが「大統領の不用意な発言は事態を悪化させうる」と警告。これに対し、「マティス氏など側近らは大統領がツイッターなどで発言する前に政権としての公式声明を発表するなど、リスク要因を取り除こうとしている」（米スティムソン・センターの辰巳由紀日本プログラム部長）。

11日にも国連安全保障理事会で採択を目指す新たな制裁案は、北朝鮮への石油の禁輸や同国からの出稼ぎ労働者の制限など、北朝鮮経済の根幹をじかに狙ったものになりそうだ。当然、日本や韓国との協調が前提だ。「安倍晋三首相はトランプ大統領とも、側近とも関係が近い。今回も制裁を含めた対北朝鮮姿勢では足並みがそろっている」（渡部氏）。

北朝鮮に対峙する韓国も、米国同様の姿勢を取りそうだ。今年5月に就任した文(ムン)在寅(ジェイン)大統領はもともと対北朝鮮で融和的な姿勢だったが、たび重なる軍事挑発を深刻にとらえざるを得なくなった。文大統領は韓国軍による空爆演習などを実施。さらには来年度予算で国防費を増やすなど具体的な行動を取り始めている。

北朝鮮が対話を望んでも、米国側からすると、挑発されて交渉テーブルにつけば、「なんら成果なくご破算になる」（渡部氏）。「北朝鮮がまず挑発行為をやめるのが先」と米国は考えている。制裁案にメドがつくまで、北朝鮮の相手はしないということだ。

ただその制裁も、中国・ロシアがどこまで関与するかで実効力が決まってくる。日米韓が中ロを説得できるか。それが最大の不安要素だ。TK

ミスターWHOの少数異見

あれから11年 核武装論議の再検証

北朝鮮が初めて核実験を行った2006年秋、筆者は当欄に「にわか核武装論議の迷惑」という小文を寄せたことがある。

当時、自民党の中川昭一政調会長が核開発に前向きな発言をし、政府は火消しに追われていた。ちょうど「原子力ルネサンス」が叫ばれていた時期だけに、核武装論議で現場は迷惑してますよ、と筆者は述べた。だが11年後の今日、状況は大きく変わってしまった。

核武装に関する政府見解は、日本が核を持つこと自体は違憲ではないが、「持たず、作らず、持ち込ませず」の原則を堅持するというものだ。しかるに非核三原則は国内法でも条約でもなく、単なる国会決議。国是のように扱われているのは「気分」によるものである。

この国の常として、気分は一夜にして変わりうる。北朝鮮による8月29日の弾道ミサイル発射、9月3日の核実験は楽観ムードを吹き飛ばした。安保上の脅威はリアルなもので、国際社会の連携や日米同盟はあまり頼れない。日本の安全は自分で考えねばならない。

そこで日本の核武装はどの程度、現実味があるのか。純粋に技術的な問題としては、「核弾頭試作まで3年から5年程度」といわれている。国内には公称47トン、ホントは約11トンのプルトニウムがあるので、やってやれないことはない。核実験を国内のどこでやるか、といった難問は残るが、そこは突っ込まずに先に進もう。

技術は米国が供与

問題は政治的なハードルである。核不拡散条約（NPT）から抜けるとか、国際原子力機関（IAEA）の監視員を六ヶ所村の再処理施設から追い出すとか、その辺は「気合い」である。

ところが日本の機微な原子力技術は、日米原子力協定によって米国から供与されたもの。これがなければウラン濃縮も再処理も不可能であった。これみな「原子力村」が守ってきた「密教」の世界である。

現在の協定は1988年のレーガン政権末期に結ばれたもの。来年7月には改定時期を迎える。今のところ自動更新とみられているが、いわば人質を取られているようなもの。はたして米国が、日本の核武装を許してくれるものなのか。

ちょうど8月30日のウォールストリート・ジャーナル紙社説は、「米国が北朝鮮の核を認めると、日本の核保有を止められなくなる」と論じている。ゆえに米朝直接交渉は慎重に、という論旨なのだが、裏を返せば「かくなるうえは日本の核武装はごもっとも」と同紙が認めていることになる。

はたしてトランプ大統領は何と言うか。日本の核武装を、もう誰も止めてくれないかもしれないのだ。

ところが皮肉にも、日本の原子力産業は福島事故の処理や東芝問題を抱えている。今さら核開発をやれ、と言われて現場がついていけるかどうか。そこが最後の難関となる。（シメオン）

壊れる

学校が

学校は完全なブラック職場だ

増える授業時間、のしかかる部活動…。「子どものため」と酷使され、過労死ラインを超える残業が常態化する教員たち。もはや改革は待ったなしだ。

本誌：中島順一郎、富田頌子
デザイン：鈴木聡子　進行管理：下村恵
イラスト：岡田航也

教員の異常な

中学校教諭の1・7人に1人、小学校教諭の3人に1人が「過労死ライン」(月80時間の残業)を超える長時間労働を強いられている──。

4月末に文部科学省が公表した2016年度の「教員勤務実態調査(速報値)」で、そんな衝撃的な事実が明らかになった。公立学校教員の勤務時間は週38時間45分と定められている。だが過労死ラインに相当する週60時間以上勤務(週20時間以上残業)した教諭は中学校で約6割、小学校で約3割に上る異常事態だ(右下図)。教諭の1週間当たりの勤務時間は10年前と比べて約4~5時間増えた。しかもこのデータには自宅に持ち帰った残業は含まれていない。

「休日もまったく休めない」「このまま働き続けると体が壊れてしまう」……。多くの教員から悲痛な声が上がる。

11年6月、大阪府堺市の市立中学校に勤務していた26歳の男性教員が自宅アパートで倒れて亡くなった。死因は虚血性心疾患だ。

男性教員がその学校に赴任したのは10年4月。1年目から担任を任されると、学級通信をほぼ毎週発行するなど熱心に取り組んだ。部活動では経験のないバレーボール部の顧問になった。平日や土日の指導に加え、同部員が記入する個人別のクラブノートに励ましや助言をびっしり記すなど、人格形成にも力を注いだ。

発症前6カ月間の時間外勤務は月60時間~70時間前後と過労死認定基準に届いていない。だが授業準備やテストの作成、採点など日常的に自宅に持ち帰って仕事をしていたことが考慮され、14年11月、地方公務員災害補償基金は過労死と認定した。

「業務量の多さや部活動が過重労働、過労死の温床になっている」と遺族の代理人で過労死問題に詳しい松丸正弁護士は警鐘を鳴らす。

細かい仕事が多すぎて帰れない

長時間労働によって教員が過労死するというのは決して可能性の話ではない。現実に起こっていることなのだ。

「朝から晩まで学校にいますよ。忙しい理由ですか? 毎日いろいろやらなければならないことが本当に多い」

東京都内の公立中学校に勤務する40代の女性教員はそう話す。

中学校教諭の約6割が「過労死ライン」超え —1週間の勤務時間—

(注)1週間当たりの正規の勤務時間は、38時間45分(2016年度)
(出所)文部科学省「教員勤務実態調査(2016年度速報値)」

授業以外の業務もかなり多い —教諭の業務内容別勤務時間(平日)—

(注)持ち帰り業務の時間は含まず (出所)文部科学省「教員勤務実態調査(2016年度速報値)」を基に本誌作成

過労死ライン超えが続出
勤務実態

彼女の出勤は毎朝8時前。打ち合わせや担任のクラスでの学級活動を済ませて授業に臨む。1時間目が始まるのは8時45分、6時間目が終わるのは15時20分だ。途中に昼休みはあるが、生徒の指導や授業の準備があって休めない。授業が終わった後は夕方の学級活動や掃除を行う。生徒が下校するのは16時ごろ。そこから職員会議や学年会、学校運営に関する会議などがあり、それが終わるのは17時ごろになる。

都の教員の勤務時間は8時15分〜16時45分であるため、本来ならここで帰宅できるはずだが、実際にはかなり難しい。生徒は放課後、部活動にいそしんでいるからだ。

勤務する中学校では教員全員が顧問を割り当てられており、活動中は目を配らなければならない。部活動が終わるのは18時30分。この時点ですでに2時間弱の残業をしているが、仕事はまだ終わらない。というより教員が自分の業務にじっくり打ち込めるのは、実はこの時間からだ。

小テストの採点や翌日の授業の準備、資料の作成などを片付けていく。ここで保護者からの相談の電話があったり、保護者の帰宅が遅い家庭への連絡事項があったりすると、学校を出る時間はさらに後ろ倒しになる。

結局、学校を出るのは早くても20時以降だ。つまり1日12時間以上勤務しているのである。

中学校の教員は土曜日や日曜日もゆっくりとは休めない。運動部や吹奏楽部は練習していることが多いからだ。この女性教員は文化部の顧問で、土日は部活動を休みにしている。だが平日に処理しきれなかった業務を消化するために、出勤することが頻繁にある。

授業以外の仕事も重荷 残業代は出ない

中学校だけでなく小学校の教員もまた業務量は多い。部活動がない分、中学校より勤務時間は短いが、決して楽ではない。

「中学校の教員は自分の専門教科を教えればいいが、小学校は担任が全教科を教えるので、1時間目から6時間目まで空き時間がほとんどない。授業の準備にも時間がかかる」（ある小学校の教員）。小さい子どもたちの動向をつねに見ていなければならないので、トイレに行く時間が取れず膀胱炎になる教員もいるほどだ。

教員はなぜこんなに忙しいのか。大きな理由の一つは学習指導要領の改訂に伴う授業時数の増加だ

2020年から小学校教員はさらに負担増
—小・中学校の授業時数の推移—

（コマ）

年度	小学校	中学校
1992	5,785	
93		3,150
2002	5,367	2,940
11	5,645	
12		3,045
20	5,785	
21		3,045

（注）変更された／する各年度。1コマは小学校45分、中学校50分
（出所）文部科学省

50代が圧倒的に多い
—公立小・中学校教員の年齢構成—

小学校　中学校

（出所）文部科学省「平成25年度学校教員統計調査（確定値）」

（35ページ上図）。背景にあるのは「脱ゆとり」。文科省が、ゆとり教育によって減少した学習量を再び増やす方向に舵を切ったのだ。

ただしそれだけではない。小学校にも中学校にも共通するのは、授業以外の業務が多いこと。それはデータでも明らかだ（34ページ下図）。文科省の調査によると、小学校教諭と中学校教諭にとって負担感が最も大きい業務は「国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」だった（右下表）。「保護者・地域からの要望・苦情などへの対応」を上回っているのは、意外なところだ。

「どこかの学校でいじめなどの問題が起こったらすぐに調査やアンケートが来る。簡単に終わるように思うかもしれないが、生徒によっては回答に時間がかかるし、集計は教員がやらなければならない。しかもそのアンケートがどう生かされたのかもよくわからない。本当に時間の無駄だ」。東北地方の中学校に勤める教員はそう憤る。

忙しい理由はほかにもある。

「若い先生たちは本当に大変だと思いますよ」

神奈川県の中学校に勤務する40代の教員は世代間における繁閑の差を指摘する。

「普通の会社であれば、経験を積むに従って任される仕事が変わっていきますよね。でも教員は、校長や副校長にならないかぎり、50代も20代もやっていることは基本的に同じです。特に若い独身の先生はプライベートの時間の都合をつけやすく体力もあるから、土日の部活動など何かと仕事を振られやすいし、断れない」（同）

前出の東京都の教員も言う。

「教員はベテランの50代が圧倒的に多くて、30代後半から40代前半の中堅が少ない。50代が大人数でやってきた仕事量を少ない人数でこなさないといけないわけだから、当然負担は重くなる。30代だけでは処理しきれず、じっくり育てないといけない20代にもシワ寄せが来ている」

事務作業を負担に感じる教諭が多い
—教諭の負担感率が高い業務—

業務内容	小学校（%）	中学校（%）
国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応	87.6	86.4
研修会や教育研究会の事前レポートや報告書の作成	72.9	71.5
保護者・地域からの要望・苦情などへの対応	71.4	71.1
児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計	69.3	67.2
成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成	65.2	63.2
PTA活動に関する業務（活動への参加、会計・事務処理）	59.6	60.6
月末の統計処理（出席簿）や教育委員会への報告文書（いじめ・不登校・月例報告など）の作成	57.4	57.3
児童・生徒の問題行為への対応（時間外での家庭訪問、指導を含む）	55.8	55.3
備品・施設の点検・整備、修繕	56.6	53.4
週案・指導案の作成	55.3	52.5

（注）教諭の従事率が50%以上の業務のうち、負担感率の高いものを抜粋。負担感率は負担感にかかる設問に対して「負担である」「どちらかと言えば負担である」と回答した数の合計の全有効回答数に対する割合
（出所）文部科学省「学校と教員の業務実態の把握に関する調査研究報告書」を基に本誌作成

弱まる家庭と地域の力 頼れるのは学校だけ

多忙の原因は学校の外にもありそうだ。30代の高校教員は社会構造の変化（左ページ上図）を指摘する。

「昔は家庭、学校、地域社会の三位一体で子育てを行っていた。ただ共働きや一人親の家庭が増え、子どもに割ける時間が少なくなった結果、学校にできるだけ面倒を見てもらおうとする。親が学校に過剰な要求をしたり、部活動に熱

高まる学校への依存度
―教員が忙しくなる構図―

地域社会
高齢化
つながりの希薄化
社会で生きる能力を
学校で身に付けてほしい

家庭
共働き世帯の増加
一人親家庭の増加
学校で長い時間
面倒を見てほしい

●道徳の教科化
●アクティブ・ラーニングの推進
学校
部活動の推進

教員にシワ寄せ

心だったりするのはそのため。学校もそれに応えようとして、教員に大きな負荷がかかる」

18年度以降、小・中学校で道徳が教科化される。文科省が知識偏重から脱却した能動的学習、いわゆるアクティブ・ラーニングを推し進めているのも、社会構造の変化によるものだという。

「道徳や自分で考える力は本来、地域社会の中で身に付けていくもの。その地域社会が高齢化したりつながりが薄くなったりして力を失いつつあるから、まだ力を持っている学校に頼る。各教科に社会性を持たせて、生きる力を習得させたいのだろう」（同）

過労死ラインを超える残業が蔓延しているにもかかわらず、実は教員には残業代が出ない。「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法」（給特法）によって、時間外勤務手当や休日給は支給されないこととなっている。教員には学校外の教育活動や夏休みなど長期の学校休業期間などがあり、「勤務時間の管理が困難」という理由からだ。その代わりに給料月額4％分の教職調整額が支給されている。

ずさんな労務管理 教員のやりがいを搾取

いくら働いても給料が変わらないこともあって、管理職による勤務実態の把握がなおざりになっている。文科省の調査によると、教員の退勤時刻をタイムカードなどで記録しているのは小学校も中学校も約1割。ICT（情報通信技術）を活用して退勤時刻を記録している学校も小学校で16・6％、中学校で13・3％にすぎない。労務管理の基本のキができていないのだ。

学校はブラック職場──。そう言われてもおかしくない過酷な労働環境であることは間違いない。

ところが「OECD国際教員指導環境調査」によると、週60時間以上の長時間労働をしている日本の中学校教員のうち、「現在の学校での仕事を楽しんでいる」という設問に対して「非常によく当てはまる」「当てはまる」と回答した人は7割を超える（右下表）。「もう一度仕事を選べるとしたら、また教員になりたい」という教員も多い。ここに問題の根深さがある。

「『子どもたちのため』と言われると、どんなにきつくても頑張ってしまう」

多くの教員から異口同音に返ってくるのがこの言葉だ。

「授業にしても学校行事にしてもつねによいものにしたいから、時間があれば割いてしまう。しかも改善が際限なくできてしまうので、この仕事は本当に終わりがない」（前出の小学校教員）

だが教員の善意に依存した「やりがい搾取」が限界に近づいているのは確かだ。このまま放置すれば、教員そして学校が壊れてしまう。一刻も早い対策が不可欠だ。

（本誌：中島順一郎）

長時間労働でも仕事への満足感は高い
―日本の中学校教員の仕事への満足感（労働時間別）―

［現在の学校での仕事を楽しんでいる］（%）

労働時間	非常によく当てはまる	当てはまる	当てはまらない	まったく当てはまらない
週30時間～40時間未満	18.3	55.8	18.3	7.5
週40時間～60時間未満	17.8	60.8	18.6	2.9
週60時間～75時間未満	17.5	59.7	20.5	2.3
週75時間以上	25.7	51.5	19.5	3.3

［もう一度仕事を選べるとしたら、また教員になりたい］（%）

労働時間	非常によく当てはまる	当てはまる	当てはまらない	まったく当てはまらない
週30時間～40時間未満	14.2	44.2	31.7	10.0
週40時間～60時間未満	15.4	41.1	35.8	7.7
週60時間～75時間未満	15.1	41.3	36.3	7.3
週75時間以上	18.2	40.7	32.2	8.9

（出所）「OECD国際教員指導環境調査（TALIS2013）」を基に妹尾昌俊氏が作成

ブラック化する部活動

中学校の教員に重い負担

約6割が過労死ラインを超える残業を余儀なくされている中学校の教員。最大の原因は部活動だ。

日本体育協会の調査によると1週間に6日以上行われている部活動（運動部）は7割に上り、週7日行われている部活動も1割ある（下図）。一方、スポーツ庁の調査によると、教員が全員顧問に当たることを原則とする学校が9割近い（左ページ右下図）。土日もあまり休めない教員が多いのだ。

平日は授業終了後16時から18時ごろまで部活動に時間を割く。その後に授業準備や採点など教員本来の仕事に取りかかる。そうすると、帰宅は20～22時になる。休日も練習試合や大会があるときには1日通して付き添うことになる。

部活動というと運動部のイメージを持ちがちだが、文化部にも教員たちから「ものすごくブラック」と言われるものがある。

それは吹奏楽部だ。夏場でも室内で行うため、エアコンなどの設備が整っていれば、熱中症などを気にせず何時間でも練習ができてしまう。教員は単に大人数をまとめればいいわけではなく、楽器やパートごとに細かく指導しなければならないため、かかる負担は大きい。生徒にとっても、一人休んだら成り立ちにくいのでプレッシャーになる。

週7日活動が1割も
—中学校の運動部の活動日数—

（出所）公益財団法人日本体育協会「学校運動部活動指導者の実態に関する調査（平成26年7月）」を基に本誌作成

長時間活動すると最低賃金未満に

部活動問題で深刻なのは、長時間労働の一因になったり、休みが取れなかったりすることだけではない。そもそも教員は「給特法」で残業代が出ないため、部活動の指導をしてもしなくても給料は同じだ。休日の活動には手当が出るが、その額は多くない。

たとえば東京都の場合、市区町村によって多少の違いはあるが平日の手当はなく、休日は4時間以上で4000円だ。ただ、活動が6時間でも8時間でも増えない。5時間部活動を指導したら、東京都の最低賃金932円を割り込んでしまう計算だ。学校外に練習試合に出掛けた場合の交通費もない。

部活動が大変な理由として教員

がよく言うのは、「未経験の競技は教えられなくて苦しい」というものだ。顧問をする部活動について希望は出せるが、たいてい希望どおりにはならず、空きのあるものに割り振られる。特に20～30代の教員は運動部を割り当てられることが多い。

日本体育協会の調査によると、運動部では半数以上の教員が未経験の競技の顧問をしている（中段図）。専門知識がない中での指導は、生徒にとっても競技の基礎が学べず、ケガにつながるおそれもある。

それでも顧問になったからには「生徒のためにできることはしたい」と、ルールや競技の基礎が解説されているDVDを見て勉強したり、スポーツクラブや地域のチームに入って習ったりする教員がいる。これらの費用は自腹だ。

部活動は本来、自主的・自発的活動だ。中学校の学習指導要領には、「生徒の自主的、自発的な参加により行われる部活動」とあるのみで、明確な規定や詳細はない。

「大学の教職課程では、部活動について必修の授業で学ぶ時間はない」

部活動問題に詳しい学習院大学の長沼豊教授は、部活動は教員の本来の業務ではないと強調する。生徒や保護者からは学校教育の一環として授業や学校行事と同等に見られているが、希望しない教員も半ば強制的に部活動の顧問にするのは大きな問題だ。

とはいえ、中学校で部活動をやめるというのは難しい。教員の中には部活動が好き、あるいは部活動をやりたくて教員になった人がいるからだ。ある男性教員は、ソフトテニス部の顧問として部活動に熱を上げていた。朝と授業後の学校での練習に加え、夜は別団体を立ち上げて地域の施設を借り、21時まで指導していた。

「練習をしただけうまくなって、試合に勝つのが楽しかった」

教員はそう話す。チームが強く

教師の半分以上は経験がない
—担当している運動部の競技経験（中学校）—

（出所）公益財団法人日本体育協会「学校運動部活動指導者の実態に関する調査（平成26年7月）」を基に本誌作成

全員顧問制度が当たり前に
—部活動顧問の配置状況—

（出所）スポーツ庁「平成28年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査」を基に本誌作成

杉並区はプロが指導する
教員のジレンマ解消

部活改革を積極的に行っているのが東京都杉並区だ。同区は顧問の補助をする地域ボランティアによる「外部指導員制度」を2001年に導入。13年にはさらに踏み込んだ「部活動活性化事業」を始めた。民間企業などからの専門コーチが、生徒に技術指導を行う。これによって、競技経験がなく指導できないのに顧問をする先生のジレンマを解消。生徒もプロから指導を受け競技の基礎を身に付けられる。なお部活指導をやりたい教員は従来どおり行える。予算は両制度・事業で年間約5000万円だ。

杉並区教育委員会の小林淳氏は活性化事業導入の目的について「先生の負担軽減と楽しい部活の復活を目指す」と言う。

現在は野球やサッカーなど10種目の運動部に対応。区内23校150ある部活動のうち、19校42の部活動で導入されている。効果の検証はしていないが、教員へのアンケートでは「ほかの仕事や家庭に時間を充てられるようになった」という回答があった。導入する部活数を今後も増やす計画だ。　（本誌：富田頌子）

2019年度までに3分の1の部活で導入
—杉並区のコーチ導入部活数の計画—

（部活数）	部活数
2016年度（実績）	36
17年8月末時点	42
19年度（計画）	50

（出所）取材を基に本誌作成

なると、ほかの学校から練習試合などに呼ばれる機会が増え、土日も潰れるようになった。

「自由な活動であるがゆえに肥大化してきた。より強く、よりうまくと、過剰な練習が一般化していった」（長沼教授）

部活動の成果が評価に結び付くことも問題を複雑にする。生徒や保護者にとっては部活動で活躍すれば進路に有利になる場合があるため力が入る。クラブチームなどに参加するより圧倒的に費用が低いのも魅力だ。教員にとっても実績を上げると人事考課にプラスに働きやすい。

もちろん、やりたくない場合は顧問を拒否することもできる。

「引き受けられない」

ある女性教員は年度初めの職員会議で手を挙げてそう答えた。その場は静まり返り、空気は凍った。

教員の間でもさまざまな意見

「皆やりたいとは思っていない。生徒のためだ」「全員顧問制に法的根拠はない」……。

それからさまざまな意見が飛び交ったが、その場で結論は出なかった。その後に管理職と話し合いを重ねて、最後は顧問にならないことになった。

この女性教員はもともと部活動の指導に熱中していた。ところが入れ込みすぎて自分の子どもの体調不良に気がつけなかったことがあった。それを機に働き方を見直すようになった。

ただし、若い教員は拒否しても校長などに丸め込まれてしまうケースがある。

教員の負担軽減のための施策案はいくつかある。杉並区（39ページ囲み）などでは、外部指導員や民間のコーチを入れている。

『ブラック部活動』の著者で名古屋大学准教授の内田良氏が提案するのは総量規制だ（左ページ）。また前出の長沼教授は、「まずは休養日を全国一斉に設けること」と言う。やりたい教員も含めて制限をかけ、負担を軽減したうえで、外部指導員の導入や授業と部活のうまいすみ分けなどを検討していけばいいという。

教員の過重負担を考えると改革は待ったなし。問題をあぶり出し、早急に解決策を講じることが重要だ。

（本誌：富田頌子）

いまだに消えない体罰

部活中が最多

学校で起こる問題の中で、なかなかなくならないのが体罰だ。2015年度は小学校、中学校、高校と特別支援学校の合計で721件起こった（下図）。教職員の年齢は50代以上が269件と最も多く、30代200件、40代166件、20代86件と続く。直近は減少傾向にある。12年度と13年度に急増しているのは、12年度に大阪市立桜宮高校バスケットボール部の生徒が体罰を受けて自殺した事件をきっかけに、体罰の調査が進んだからだ。

中学校の体罰の発生場面で最も多いのが部活動中だ。中学校での体罰326件のうち94件に上り、授業中の91件を上回る。「部活動が好きな先生は張り切りすぎる。暴力は習慣化してしまうのが怖い」。

教員や生徒のメンタルサポートを行う明治大学の諸富祥彦教授はそう話す。

体罰や懲戒処分について学校や教員は敏感だ。「懲戒処分は新聞に載るのでコピーを配る学校もあり、先生たちは萎縮する」（諸富教授）。神奈川の40代教員も「手を出したら終わり。逆手に取る生徒もいるので気を使う」と話す。それでも体罰は起こっている。学校教育法では禁止されており、教員はより慎重に対応すべきだ。

（本誌：富田頌子）

直近で体罰は減少している —懲戒処分の主な内容—

（出所）文部科学省「平成27年度公立学校教職員の人事行政状況調査」を基に本誌作成

INTERVIEW Uchida Ryo

エリート育成は民間へ 総量規制を導入せよ

名古屋大学
准教授
内田 良

うちだ・りょう■2003年名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士課程後期課程を単位取得で満期退学。11年より現職。著書に『ブラック部活動』（東洋館出版社）。

長時間労働の温床となっている部活動をどう改善すればいいのか。部活動論議の火付け役で、警鐘を鳴らし続ける名古屋大学の内田良・准教授に聞いた。

──部活動をどうしていくのがよいのでしょうか。

僕が言っているのは総量規制を設けること。週3日ぐらいのかなり緩い、大人の草野球のようなものにしましょうということだ。

今は全国大会が頂点にあって、その最底辺を部活動が支えているという構造が問題だ。頂点を目指すのは民間のクラブチームなどに任せればいい。エリートは学校ではなく民間で育てる。実際、水泳も卓球も体操もメダリストは民間のクラブチーム出身だ。

部活動は本来、20代、30代、60代になっても続けられるような趣味としてのスポーツや文化活動につなげていく、その土台を作るものだ。全国大会に行かなくても、近所で数カ月に1回試合をして、勝っても負けても「楽しかった」といえる設計が必要だと思う。

──それだとトップアスリートになるには、おカネがなければ難しいということになりませんか。

必要最低限のものは提供するが、よりよいサービスを受けるにはおカネを払いましょうというのが、公共サービスの一般的なあり方だ。ただ外部の民間クラブがもっと発展して競争が激しくなれば、ある程度コストの面でも抑制が利くシステムが出来上がるかもしれない。

時間を少なくすれば外部委託もしやすい

部活動の最大の問題は教員のタダ働きで成り立っていると同時に、外部化しようにも予算がないからできない点。総量規制を主張するのは、活動時間を少なくすることによって、外部に委託しやすくなるのではという考えもある。

総量規制は明日からでも導入できる。予算は1円もかからない。あとは勝ちに対するこだわりを捨てられるか。仲間との絆は週3日でも作れる。そういった意識改革が必要だ。

今の学校スポーツの悪いところは、勝つために週7日やるというスポ根の発想だ。しかも勝つというわりにはスポーツ科学の知識はなく、自分の受けてきた指導をそのまま繰り返す。

──総量規制を設ければ、教員の負担は本当に軽減されますか。中学校の教員は部活動の時間を除いても長時間働いています。

これはまったく想像がつかない。僕の知っている範囲だと、部活動がなくなることで確実にゆとりはできる。ただ教員は仕事が一つ減ると、たとえば授業準備により力を入れるとか、「子どものため」という殺し文句の下で、今までやれなかったことをやり始める。

子どものために尽くすのが教員と言ったら、そこで議論が止まり、無限定の残業が続いてしまう。「教員は労働者である」という意識改革を、世間も教員自身もしていかないといけない。

（聞き手・本誌：富田頌子）

撮影：尾形文繁

意外と知らない

ピラミッド型で運営
公立小・中学校の組織図（一例）

（注）対象は公立のみ。給与は2013年9月の給料（本俸）額で諸手当および調整額は含まない
（出所）文部科学省「学校教員統計調査」（2013年度）を基に本誌作成

文部科学省
- 都道府県の教育委員会：小中学校の教職員の給与費の負担や任命
- 市区町村の教育委員会：施設の設置運営

教育長 ― 教育委員／教育委員／教育委員／教育委員
※教育委員は原則4人

小学校 人数	小学校 平均給与	小学校 平均年齢	役職	中学校 人数	中学校 平均給与	中学校 平均年齢
2万0271人	43万2100円	57.2歳	校長	9425人	43万4300円	57.1歳
2035人	44万1900円	52.9歳	副校長	1044人	44万2300円	53.5歳
1万8756人	40万9300円	53.7歳	教頭	9183人	40万8700円	53.2歳
8747人	40万0200円	51.4歳	主幹教諭	6200人	40万9000円	52.1歳
767人	40万0100円	53.0歳	指導教諭	501人	40万3900円	52.4歳
29万8601人	31万9100円	42.4歳	教諭	17万5802人	32万8600円	42.8歳
5575人	22万8300円	37.1歳	講師	4498人	22万2600円	33.2歳

主幹教諭：校長、副校長・教頭の補佐
指導教諭：教諭・職員に対して教育指導の改善・充実のための指導・助言を行う

業務内容や職場環境の早急な改善が求められている学校だが、どのように運営されているのかは意外と知られていない。児童生徒や保護者から見れば同じ「先生」でも、やはり序列がある。

トップにいるのは校長だが、その下はやや複雑だ。以前は「教頭」「教諭」だったが、2007年6月の学校教育法改正により、新たに「副校長」「主幹教諭」「指導教諭」を置き、組織的に学校運営を行えるような仕組みになった（上図）。これら三つの役職は自治体ごとに設置するか検討することができるため、副校長と教頭が両方いる自治体もあれば、東京都のように副校長だけのところもある。

非常にわかりにくい副校長と教頭の違い

なお学校教育法によると、副校長の位置づけは「校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」、教頭は「校長を助け、校務を整理し、必要に応じ児童生徒の教育をつかさどる」となっている。違いが非常にわかりにくいが、副校長は校長の指示を受ければ自身の権限で校務を行える。教頭はあくまでも校長の補佐だ。

主幹教諭は校長、副校長、教頭の補佐を、指導教諭は教諭や職員

先生の仕事

子どもが好きな自称「まじめ」

の指導や育成を行う。東京都などでは指導教諭の下に主任教諭を置いている。それぞれの役職に就くための年齢制限や経験年数などは都道府県によって異なる。

「校長によって学校のカラーがまったく変わる」

多くの教員がそう話すように、学校運営で最も影響力を持っているのが校長だ。学力を向上させる、規律を徹底させるなどの方針を打ち出して現場に浸透させる。ただし3年程度で異動になることが多く、「1年目は前校長のカラーを踏襲、2年目から独自色を打ち出すが、その成果をきちんと見届ける前に異動になる」（30代の教員）というケースが多いようだ。

学校の上にあるのが市区町村の教育委員会、さらにその上に都道府県の教育委員会、頂点には文部科学省がある。都道府県の教育委員会は教職員の任命や給与の負担を行い、市区町村の教育委員会は教員の服務管理や学校の設置・管理を行っている。

基本的に教員は市区町村の職員だが、給与は都道府県から出ているというのがややこしいところだ。また神奈川県横浜市や埼玉県さいたま市など政令指定都市は、例外として都道府県ではなく市が教員の任命権を持つ。

学校は教育委員会の動きにおびえているとみられがちだが、「関係はかなりフラット」と複数の教員が言う。保護者から学校運営や教員に対するクレームの連絡があると、「保護者からこういう連絡

とにかく、まじめな性格
—先生ってこんな人—

性格

- とても**まじめ**
- 「**生徒のためなら！**」とついつい頑張ってしまう
- 自分のやり方にほかの先生から**口を出される**のが苦手
- **個人プレー**が大好き

仕事のやり方

- 仕事を増やすのは得意だけど、**減らすのは苦手**
- 何でも**紙**に印刷したがる
- 名簿、学級通信などは決まった書式がなく、**手作り**する先生が多い
- 仲のいい先生には**秘伝のタレ**のように自身の作った書式を伝授する
- 長く教員をやっている人ほど、**生産性**の概念がない
- たいへんな部活や校務分掌などは20～30代の**若い先生**に押し付けがち
- ワープロソフトは『**一太郎**』。若い先生からは「開けない！」という声も…

仕事に対する考え方

- 「**管理職なんて嫌だ！**」。現役でいたい
- 授業準備など**生徒のための残業は負担にならない**
- ワーク・ライフ・バランスどころか、**仕事と私生活が混ざっている**
- 授業方針などノウハウの共有がなく、「**背中を見ろ**」という方針

（出所）20～40代の現役教員や教育関係者への取材を基に本誌作成

があったから一応報告するがこちらで対処しておく、と言われることが多い」（30代の小学校教員）。

「生徒のため」だと仕事を頑張ってしまう

「とにかくまじめ。手を抜かずに仕事をするが、生産性の概念はいっさいない」

これが取材で会った教員たちが自ら語る「教員像」だ。民間では残業時間や仕事量を考え、業務にメリハリをつける。だが教員は自分の労働時間などを顧みずに「生徒のために」と授業準備などに力を入れすぎてしまうことが多い。授業のやり方に正解がなく、改善に終わりがないことも理由だ。

1日の勤務時間は10時間を超える
─ 先生たちの1日 ─

小学校教諭 北海道、30代	時刻	中学校教諭 東北地方、30代
学校到着	7:00	学校到着
授業	8:00	授業
給食	12:00	給食
授業	13:00	授業
児童下校	15:00	
事務作業	16:00	部活動の指導
	18:00	下校指導
	19:00	事務作業 欠席者への連絡、会議（学年、教科、校務分掌、行事…）、授業準備、報告書の作成、調査の集計・回答…
帰宅	21:00	
	22:00	帰宅
	24:00	

基本的に空き時間はない

放課後の学校外（公園など）でのトラブルに対応することも

空き時間は1日1～2コマ

昼休みは生徒と教室で過ごすことが多く、休み時間はほぼゼロ

ここからやっと自分の仕事に取りかかれる

校務分掌とは?
学校運営に必要な業務を分担する

学校運営費の半分以上が消耗品に使われる
─横浜市のある中学校の学校配当予算例─

学校配当 約1400万円

委託料 2%
手数料 2%
報酬 2%
その他 3%
使用料および賃借料 2%
図書 6%
施設小破修繕料 10%
学用器具 12%
消耗品（画用紙など授業で使用するもの）61%

（出所）横浜市立横浜吉田中学校の2016年度配当予算執行計画を基に本誌作成

そのうえ、仕事を増やすのは得意でも減らすのは苦手な人も多いようだ。たとえば、科学コンクールに参加した年があるとする。取りまとめや指導が大変だったとしても翌年も続ける。「もしかしたら、科学者を目指す子が出るかもしれない」と考えてしまうからだ。

そうでなくても先生たちの1日は忙しい（上表）。ある中学校教員の1日は、朝6時に起きるところから始まる。7時には学校に着き、朝の会議に出席、欠席連絡への対応、教室の見回り、授業準備などをする。8時40分から15時30分まで授業。途中1コマから2コマ空くが、プリント作成やノートチェックをする時間に充てる。お昼も、給食指導をしていると休憩時間はなくなる。16～18時まで部活動を見た後は、授業準備や報告書の作成などが待っている。いわゆる定時の16時を過ぎてから、学年や教科などさまざまな会議が開かれる。

業務はそれだけではない。負担の一つになっているのが、学校運営に関して分担して仕事をする校務分掌だ（右表）。担当業務は学

先生を苦しめる校務分掌
─ 学校運営の仕事を分担 ─

教務と生徒指導が大変

- **教務部**
  時間割の作成。年間行事や定期試験などの企画・運営
- **生徒指導部**
  校内外での生活指導の取りまとめ。問題が起きたときに対応する
- **進路指導部**
  生徒の進学指導を行ったり相談に乗ったりする。各種検定や試験の調整を行う
- **その他**
  経理部、保健部、渉外部、情報部、図書部…

（注）担当範囲や分掌の名称は学校によって異なる

東京都は選考枠拡大で対処

副校長の志望者不足が深刻

「管理職になりたくない」と考える人が増えているのは、民間企業だけではないようだ。東京都の小中学校の教育管理職（副校長）選考の合格倍率は、ここ数年1.1倍前後。受験者数が合格予定者数に満たない年も多い（右下表）。

管理職を目指さない理由として一番に挙げられるのが、「子どもと接する時間が少なくなる」こと。そのほかにも、「業務量や責任が重い」、「学校管理には関心・興味がない」、「自分は向いていない」と考え、副校長の職を回避する教員は多い。

副校長の仕事の範囲は広い

実際、いじめや不登校など学校を取り巻く問題が複雑になり、保護者の要望も変化する中で、副校長の業務内容は多様化している。教職員の人事管理や指導に加え、スクールカウンセラーや給食調理員など教員以外の取りまとめも担う。地元自治体や町内会、教育委員会、警察と連携を図る際の要となるのも副校長だ。

退職した校長・副校長職経験者などを再任用することで、今のところ欠員は出ていない。だが、副校長確保への対応は待ったなしの状況だ。

東京都では、主任教諭歴2年以上、44歳未満で受験できる「A選考」で、若手にも管理職にチャレンジする機会を与えているが、2017年度の選考からさらに枠を広げた。

「B選考」は、これまで主幹・指導教諭で39歳以上54歳未満を対象としていたが、主任教諭であっても経歴2年以上、46歳以上54歳未満であれば受験できるようになった。また、主幹・指導教諭歴が合わせて3年以上で50歳以上58歳未満のベテランが対象の「C選考」は、推薦制に加え一般受験での申し込みも可能になり、年齢も60歳まで拡大された。

都内12校ではモデル事業として、調査などの事務作業や電話応対などで副校長をサポートする非常勤職員を設置。現場の士気を高めるため、管理職手当も今年度から1カ月8400円上乗せし、8万0700円とした。

東京都教育庁人事部教職員任用担当の相川隆史課長は、「これまで、管理職のロールモデルを示すことができていなかったのではないかという反省がある」と話す。

地区の教育委員会を通して、育児が一段落した女性教員など1人ひとりに当たって、受験の呼びかけも地道に行っている。今後は、管理職のやりがいや仕事の魅力なども発信し志願者の掘り起こしに力を入れる。

（本誌：中原美絵子）

合格予定者数に満たない、東京都の副校長志願者
—「B選考」の受験申し込み状況—

［小学校］（人）

	2013年度	14	15	16	17
合格予定者数	165	165	175	195	220
受験者数	146	161	136	159	224
合格者数	139	158	131	150	—

［中学校］（人）

	2013年度	14	15	16	17
合格予定者数	80	90	100	100	115
受験者数	71	59	73	63	64
合格者数	67	58	71	62	—

（出所）東京都教育庁

校によっても違うが、最も大変だといわれているのが「教務部」と「生徒指導部」だ。

教務部は時間割や年間行事予定の作成などを行う。学校運営の多くに関与するため大変だ。生徒指導部は学校内や地域で生徒が起こしたトラブルに対応しなければならない。

小学校の教員の場合、中学校と大きく違うのは部活動がないことだ。一見、負担が軽く思えるが、小学校ではすべての教科を一人で教えなければならず、幼い子どもの動きにつねに気を配っていなければならないため、日中に息つく暇がない。授業の準備も教科ごとに一人でしなければならず時間がかかる。

小学校でも中学でも教員は、気がついたら1日が終わっているという日々を繰り返している。

「民間だったら転職や退職を考える人がいてもおかしくない」

IT企業から転職してきた教員はそう断言する。

それでも教員が仕事をセーブせずに長時間働き続けるのは、この仕事が楽しく、子どもが好きだからだ。「生徒のため」と言われると仕事を断れない。それが教員の働き方改革を阻む要因にもなる。

（本誌・富田頌子）

搾取される

「同一労働なのに同一賃金ではない」「30代で賃金の上昇が頭打ちになる」「正規の先生の理解がない」……。8月下旬、日本教職員組合（日教組）が開催した集会では非正規雇用の教員から悲痛な声が次々に上がった。

「学校がブラック」といわれるのは、長時間労働だけが理由ではない。毎年じわじわと増加しているのが非正規教員だ。公立小・中学校に勤める非正規教員は2013年度で約11・5万人、教員全体の16・5%を占める（左㌻上図）。6人に1人が非正規なのである。

「非正規でも公務員だから待遇はいい」と思われがちだが、実態は悲惨だ。昨年9月に開かれた総務省の「地方公務員の臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等の在り方に関する研究会」では、次の事例が報告されている。

K県K市の公立小学校に勤務する41歳の教員は、臨時採用されて7年目。すべての期間で学級担任だった。勤務時間や勤務日数は正規の教員と同じ。任期は4月1日から翌年3月29日までだった。

驚くのは収入だ。15年度の年間所得は約246万円。その教員は一人親で子どもが2人いる。K市の就学援助制度の認定基準は親子3人世帯で約262万円。正規教員と同じ業務をしているのに、就学援助を受けるほど低水準なのだ。

この事例には非正規教員の抱える問題が凝縮されている。一つは給与に上限が設定されていることだ。K市の同年齢の正規教員は給料月額が標準で約36万円、年齢を重ねるごとに上昇する。一方、この教員は同じ仕事内容なのに約22万円と4割も低く、上昇しない。

K市に限らず、非正規教員の給料については多くの自治体が上限を設定している。非正規教員の実態を知る日教組の薄田綾子・中央執行委員によると「新卒から非正規教員を続けると、約10年で昇給が止まる」という。背景には「臨時」である非正規が長く働くと想定していなかったことがあるようだ。

なお非正規教員には「臨時的任用教員（臨任）」と「非常勤講師」がある。前出のK市の教員は臨任に当たり、正規と同じ業務を行い、担任や部活動の顧問にもなる。基本的に授業のみを担当する非常勤講師は時給制で、夏休みなど授業がなければ給料は出ない。

空白期間を設け ボーナスを削減

問題はほかにもある。任期に「空白期間」があることだ。教員は一般的に6月と12月に期末勤勉手当（ボーナス）が支給される。6月期は前年12月～5月の、12月期は6～11月の期間について勤務実績に基づき支給額が決まる。

前出のK市の非正規教員は、6月期の手当は3月30日、31日と2日間の空白期間があることで、期

担任や部活動の顧問も 非正規教員

末手当の基準となる在職期間は通常の80%、勤務手当の基準となる勤務期間は95%と算定され、支給額が減らされていた。自治体によっては空白期間に勤務が途切れたと見なし、4~5月の2カ月分しか手当を払わないところもある。

そして非正規であるかぎり、いつまで教員を続けられるかわからない。学校側は正規教員の異動や採用が決まった後、教員定数に不足が出た場合に非正規で穴を埋める。非正規の採用が決まるのは3月末、新学期の直前だ。

非正規の教員が増えているのは「地方自治体が人件費をかけたくないというのが最大の理由だ」と、非正規公務員の問題に詳しい上林陽治・地方自治総合研究所研究員は言う。

きっかけとなったのが2004年だ。それまで教職員の給料や諸手当の額は国立学校の教職員に準拠していたが、国立大学の法人化に伴い、地方自治体が決められるようになった。

また人件費については、国が義務教育に必要な教職員定数を算定し、費用の2分の1を義務教育費国庫負担金として支出していた（残る2分の1は自治体負担）。そこに導入されたのが総額裁量制だ。国は従来どおり教職員定数に基づいて国庫負担金の総額を決めるが、使い方は自治体の裁量に委ねられた。教員の給与額を引き下げ、それを原資に教職員定数を上回る教員を配置する、といったことができる。ただし国庫負担の割合は3分の1に減らされた。

その結果どうなったか。教職員定数をすべて正規教員で満たすのではなく、正規の人数を抑えながら非正規で穴埋めする地方自治体が多くなった（右下表）。

理由は二つある。一つは自治体の負担額が3分の2に増えたこと。そのため、財政状況の苦しいところが人件費を抑えようとしている。

もう一つは調整弁としての使い方だ。教員は50代が多く（36ページ図）、大量退職に直面している。若い教員を大量採用すると年齢構成が偏るうえ、少子化で教職員定数が減っていく中、将来の人員過剰を避けたいという思惑がある。

正規になるには教員採用試験に合格するしかない。東京都のように非正規に特別選考枠を設けている自治体もある。だが過労死ラインを超える残業（34ページ図）の中、勉強に集中できないのが実情だ。採用試験に設けられた年齢制限をすでに超えてしまった人もいる。

非正規への依存度が今後も高まるとみられる中、改善すべき点は山積みだ。（本誌・中島順一郎）

非正規の比率は上昇傾向 —公立小・中学校の教員数—

（注）各年度5月1日時点の校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、講師、養護教諭、養護助教諭および栄養教諭の数。市町村費で任用されている教員、産休代替者、育児休業代替者を含む　（出所）文部科学省初等中等教育局財務課調べ

小・中学校では沖縄が最も多い —臨時的任用数の多い都道府県—

［小・中学校］

都道府県	欠員補充割合（%）	欠員補充臨時的任用数（人）
沖縄	15.2	1,371
奈良	12.2	849
三重	12.0	1,237
宮崎	11.8	771
福岡	11.6	2,843
埼玉	11.6	3,522
和歌山	10.8	618
熊本	10.0	1,050
岡山	9.8	1,049
長野	9.2	1,033
大阪	9.0	3,587
大分	8.9	599

［高校］

都道府県	欠員補充割合（%）	欠員補充臨時的任用数（人）
福岡	17.1	983
熊本	14.2	416
青森	14.2	365
栃木	13.7	398
宮崎	13.2	275
島根	12.5	190
兵庫	11.7	950
佐賀	11.3	203
奈良	11.0	202
[illegible]	10.6	340
岩手	10.6	292
茨城	10.3	482

（出所）自治労学校事務協議会政策部

INTERVIEW

現場の教員たちに謝らないといけない

教員たちに重くのしかかる負担をどうすれば改善できるのか。「教員数を増やす必要がある」と話すのは前川喜平・前文部科学事務次官だ。

加計学園問題で注目を集めた前川氏だが、教育行政はまさに本業。かつては、義務教育を維持するために国が公立小・中学校の教職員給与の一部を負担する「義務教育費国庫負担金」が、小泉純一郎政権の進める三位一体改革で削減対象になったことに反発。現役官僚のブログ（左㌻写真下）での批判は物議を醸した。そんな舌鋒鋭い文科省の前事務方トップは、学校教育の現状をどう見ているのか。

――教員の多忙を解消するにはどうすればよいのでしょうか。

これだけ勤務時間が長いということは、やはり人数を増やす必要があるということだ。10年前に比べて授業時数は増えているわけだから、少なくともその分は教員を増やさないといけなかった。

民主党政権時代に教職員定数（子どもの数などを基準に定められる教職員の配置数）の改善が進んだが、これは少人数学級のためであって、授業時数の増加に対応したものではない。2016年度と06年度を比べると、学校行事や生徒指導は減っている。増えているのは教科の指導にかかわる部分と部活動だ。授業、授業準備、学習指導、成績処理の合計を見ると、平日1日当たり小学校で42分、中学校で47分、土日も小学校で21分、中学校で22分増えている。

つまり学習指導要領で授業時数が増えた分を1人当たりの勤務時間の増加でカバーしてもらっている。これは問題だと思う。

文科省には学校の体制を整えないまま授業時数だけ増やすなと言いたい。僕が言ってどうするんだとは思うが、文科省はきちんとしてこなかった。これについては現場に謝らなければいけない。

――「給特法」（時間外勤務手当や休日給は支給しない代わりに給料月額4％分の教職調整額を支給）の問題もあります。

そう、それが学校をブラック化

前文部科学
事務次官
前川喜平

まえかわ・きへい　1955年生まれ。東京大学法学部卒業後、旧文部省入省。初等中等教育局長などを経て2016年事務次官。17年1月、天下り斡旋問題で辞任。

撮影：尾形文繁

させている。僕は制度を廃止して、時間外勤務手当にすべきだとずっと思っている。そうしないと際限ないサービス残業はなくならないし、教育委員会も管理職も本気になって勤務時間の管理をしない。

　時間外勤務手当にすれば、メリハリをつけることができると思う。全体として支出が増えるから財務省は嫌がるでしょうけどね。

財務省と総務省の挟み撃ちに遭った

──04年に義務教育費国庫負担金における国の割合が2分の1から3分の1に減り、都道府県の負担が大きくなったこと（総額裁量制）についてはどう考えていますか？

あの頃は前門に総務省、後門には財務省がいた。義務教育費は国と地方を合わせて毎年10兆円ぐらいかかる。03年ごろまで国の負担は3兆円程度だった。財務省から見ると非常に厄介で、しかも全部人件費だ。

　一方で総務省はとんでもないことを考えていた。国税の一定割合が地方交付税になるが、税収が限られる中で交付していて、「隠れ借金」がどんどん膨らんでいた。そして財務省はそれを整理するように求めていた。

　で、考えたのが三位一体改革です。国から地方に出ている補助金や負担金を減らす。負担金に見合った財源を地方税の形で回し、国税は減らす。地方の歳入は減らずに、自主財源が増え、自由度が高まるので地方分権にかなう話だとなるわけです。そして地方税が増えるのだから、地方交付税は減らしていいはずだ、と。何となくつじつまは合っている（笑）。

　ところが財務省と総務省は早々に、公共事業関係の補助金は対象にしないと決めた。「公共事業にかかわる財源は税金ではなく建設国債。つまり国が借金して賄っているから税源移譲できない。するなら借金も肩代わりしろ」と言う。つまり財務省が総務省を脅した。

　そうすると残るのは、投資的な経費ではなく人件費のような継続的な経費だ。継続的な経費に関する補助金や負担金を持っているのは厚生労働省と文科省だった。

　厚労省や文科省が持つのはナショナルミニマム（国民的最低限保障）のために必要な負担金だ。にもかかわらず、金額が大きいものが狙われた。地方は社会保障のような分野の税源移譲を敬遠した。財源をもらっても、需要が伸びてすぐに足りなくなるのが目に見えているから。

　逆にこれから需要が縮小する分野は、財源を今もらえばそのうち余る。そこで狙われたのが児童手当と義務教育費国庫負担金だ。

　ただ、地方の自由度を高めると言うが、結局これは義務教育の水準を下げる自由を与えるだけ。だからずっと抵抗していた。文科省は国庫負担金をテコにして地方に余計な口出しをするけしからん役所で、省益のために負担金を手放さない、とめちゃくちゃ悪口を言われて頭にきたんですけどね。

　結局、国の負担率は下がっても義務教育の水準を下げるわけにはいかない。だから地方の一般財源で賄う部分が増えた。それなのに地方交付税が削減された。三位一体改革の正体はそういうもの。僕はずっと「抵抗勢力」だった。

都道府県間の格差が広がった

　国庫負担金の引き下げによって、都道府県間の格差が開いたと思う。自前の財源で賄わないといけない部分が増えたので、財政事情の影響を受けやすくなった。

　トップの意識もある。財政的に厳しく、知事が教育にあまり理解がない場合、財政課が教育委員会をがんがん攻めて削っていく。

　それでも義務教育を支える国庫負担制度が残ったのは不幸中の幸いだった。当時、自民党の政務調査会にいた与謝野（馨）さんに調整をお願いした。彼が実権を握っ

時事

「国庫補助負担金の改革」「税源の移譲」「地方交付税の改革」からなる「三位一体改革」を進めた小泉純一郎元首相

自身の名前をもじった「奇兵隊、前へ！」ブログで義務教育費国庫負担金が三位一体改革の対象になったことを批判した

ていたし、僕は与謝野さんの秘書官だったこともある。

そのときに事を収める方法は二つあった。負担率を下げるか、小・中学校のうち中学校を負担金の対象から外すか。でも後者はありえない。とにかくそうやって収めてくれたのが与謝野さんだった。

——前川さんが守ろうとしているナショナルミニマムとは、どういうものですか。

それは時代とともに変わる。戦後に1クラス60人もいたようなところから50人、45人、40人と時代の要請に応じて減らしてきた。

教育の中身も、高度成長の担い手となるような中堅的、中間的な勤労者層を育てるものではなく、一人ひとりがオリジナルの力を発揮できるようにしないといけない。

そして子どもたちがいろいろな体験活動をして経験を積み、その中から学んでいくためには、一斉型の授業ではもう通用しない。さらに言えばクラスという単位で学習する考え方が古い。たとえばクラスの中に2人の先生が入って教えるティームティーチングや1クラスを二つに分けて学ばせる方式にする。フリースクールのようにする。無学級制というのもあっていい。

何がナショナルミニマムかを考えるうえでは国際比較が役に立つ。よく財務省は教員1人当たりの生徒数を出し、われわれも重要な指標として考えてきたが、欧米との差はだいぶ縮まった（56㌻）。

ただ教員以外のスタッフがあまりにも少ない。日本の場合は教員が8割でそれ以外のスタッフは2割ぐらい。欧米は教員が5～6割だ。日本の教員は授業以外の仕事をたくさん抱え込んでいる。

教員にはもっと授業で勝負してほしいし、学校全体ではスクールカウンセラー、特別支援教育の支援員など、それぞれ専門性を持った人たちと相談しながらやっていける体制作りが必要だ。文科省もその考え方を持っていて、「チーム学校」と表現している。

そしてその人たちの生活が成り立つようにしないといけない。たとえばスクールカウンセラーは、現状ほとんどが非常勤。こうした人たちを基幹的職員とし、国庫負担金の対象にまでできるといい。

当然財務省は反対するでしょう。でも教員や教員以外のスタッフが安定した生活を送れなければ、学校の機能は果たせない。しかもこれは実現できる。幸か不幸か子どもの数は減っていく。義務教育の人件費もそれに合わせて減るが、今の絶対額を維持してもらえれば、浮いた分で教員の定数を増やしたり教員以外のスタッフを常勤化したりできる。長期的に理想的な学校に近づけられる。

教員以外のスタッフにも安定した生活が必要

撮影：尾形文繁

——部活動はどうしていくのがよいのでしょうか。

学校単位のスポーツが日本の風土からなくなることはないと思うし、部活動のために学校へ行く子も多いから、部活動がなくなると不登校が増えると思う。だから学校の活動として残したほうがいい。ただ教員の仕事からは外す。そのために置くのが校長の指揮監督の下にいる部活動指導者だ。

今の外部指導者には謝金を出して技術指導だけ委嘱している。学校としての責任は負えないので対外試合の引率をしたり合宿に連れていったりできない。でも校長の指揮監督下に入れれば、教員でなくても引率などが可能になる。

これをアスリートのセカンドキャリアとして位置づけたらいい。力のある人が指導者としてキャリアを広げる。

スポーツには学校スポーツと商業ベースの民間スポーツ、社会スポーツがあるが、三つの領域にまたがる形で指導者という職業を確立できないか。部活動だけではフルタイムの仕事にならない。午前中は高齢者への指導、午後は部活動の指導、夜はサラリーマンのレクリエーションの指導というように組み合わせてフルタイムにする。

実はそういう会社を作ろうかと思っている。半分以上冗談だが、ニーズはあると思う。

（聞き手・本誌・西村豪太、中島順一郎）

夏休みを10日程度に 静岡県吉田町の挑戦

「来年から子どもの夏休みが10日間程度に短縮される」

そんな言葉が独り歩きをし、全国的に賛否を巻き起こしたのが静岡県吉田町の教育プランだ。春、夏、冬、合わせて2016年度61日あった長期休業日を18年度から40日程度に短縮し、年間授業日数を16年度の206日から18年度220日以上へ増やす方針だ。具体的に季節ごとの休みを何日減らすのかはこれから決定する。

これは次期学習指導要領への対応策を先取りして盛り込んだもの。小学校では外国語の授業が新設され、授業時数が3～6年生の各学年で年35コマ（1コマ45分）増えることになる（中学校は増減なし）ため、今年2月に町長が発案した。

メリットはある。多忙な教員の負担を軽減できるのだ。吉田町の教員勤務時間は8時から16時30分だが、6時間授業の場合は下校指導が終わるのが16時。そこから30分で次の日の授業準備や校務を行うことは難しく、超過勤務を余儀なくされている。

プランが導入されれば、年間授業日数が増える。一方で「6時間授業の日をなくす」「平日に2日、4時間授業の日を作る」などとして、1日の勤務時間を軽減できる。土曜日に授業を行う、1週間当たりの授業時間数を増やすという選択肢も考えられたが、それでは教員の負担がさらに重くなる懸念があった。

「生み出された時間を次の日の授業準備に充てられるので、授業の質が高まる」（吉田町教育委員会事務局・学校教育課の栗林芳樹課長）効果も期待できる。

夏休みの行事に参加できない懸念も

夏休みに授業を行うためには、環境整備が必要になる。全小・中学校にはエアコンを完備し、快適に授業できるようにする（左上表）。また保護者の教育ニーズに応じるため、「学校給食の実施日を拡張」し、たとえ4時間授業の日でも授業がある日は原則として給食を出す。

プランの実施によって平日の下校時刻が早くなった場合は、下校時間に合わせて「放課後児童クラブ」を始める。ほかにも現在月2回程度の「放課後子ども教室」や「放課後補充学習」の拡充、「公設学習塾の実施」などが検討されている。放課後の子どもの居場所作りを進めることで、共働きの家庭や働きに出たい親が安心できる体制を整える。

では当の子どもたちはどう思っているのか。「夏休みが短くなるかも、と聞いて最初はショックだった。でも友達は宿題が少なくなるなら短くてもいいと言っている」と小学5年生の男児は話す。

夏休みが短くなることによるデメリットもある。保護者からは「クラブチームに入っている子どもは遠征に行けなくなる」「ボーイスカウトや国際交流に参加できなくなる」という不満の声もある。吉田町では、こうした町民の意見を踏まえたうえで、来年3月までに最終的なプランを確定する予定だ。

（本誌・中原美絵子）

エアコン導入や給食実施日の増加も進める
—吉田町の主な施策—

取り組み	内容
子どもの学力保障	授業日数の増加（2016年度206日→18年度220日以上）
	英語教育の充実（外国人指導員の増員など）
	全小中学校の普通・特別教室にエアコン完備
教職員の多忙化解消	授業4時間日の設定
	学校閉庁日の確保
	校務アシスタントの配置
	部活動や課外活動の外部指導員配置
保護者のニーズへの対応	学校給食の実施日増加
	放課後児童クラブの開始時間前倒し
	公設学習塾の開設

（出所）吉田町教育委員会

3つの小学校と1つの中学校を抱える静岡県吉田町（写真は町役場）

再編の波 押し寄せる 教員養成大学

量より質が問われる時代

「教育学部の教員志望者のうち、現役で正規採用されるのはおよそ半分だ」。私立大学で教員として就職する学生が最も多い、文教大学・越谷校舎のキャリア支援担当者は、現在の採用環境についてそう話す。

教育学部を持つほかの大学でも同じような状況だ。現役で正式採用されなくても、ほとんどが「臨時採用教員」という形でまずは採用される。そして多くが2～3年後に正式採用される。

教員の採用環境は少し前に比べて好転している。2000年前後は教員の定員枠がいっぱいで「空きがない」状況だった。だが、団塊ジュニア世代の入学に合わせて大量採用された教員たちが定年を迎え、採用の間口が広がっている。

公立学校の教員採用試験の倍率は、00年には12～17倍と高かったが、直近では中学・高校で7倍、小学校に至っては4倍を切る水準まで低下している（左ペ上図）。

地方と都市部でも温度差がある。地方では人口減少が進んでいるため、採用枠は小さくなっている。地方の学生の中には地元での教員としての就職の道をあきらめ、教員不足が続いている都市部に出てくる人も少なくない。ただ、都市部での募集は臨時採用が中心だ。

複数の教員免許保有は採用で有利に働く

採用では1次試験の結果や適性、場面指導の結果などが評価されるが、このところニーズが高いのは免許を複数持つ教員だ。

中学校では教科ごとに取得する免許が異なるが、生徒数が少ない地方の学校などでは免許ごとに教員を置く余裕がない。そこで、国語と英語、理科と数学といったような複数の教員免許を持つ人が求められている。

小・中学校の二つの教員免許を持つ人の需要も高い。千葉大学教育学部の藤川大祐副学部長は、「学生には取得が義務づけられている免許以外にも、複数の免許を

小中教員の需要は減少へ —公立小中学校教員需要実績・予測—

(万人)
2.5
2.0
1.5
1.0
0.5
0
1987年度 90 95 2000 05 10 15 20
団塊世代の引退で教員不足に

（注）2016年度時点で各都道府県からの新規採用見込み数を文部科学省が集計。17年度以降は予測　（出所）文部科学省

取るように指導している」と言う。

このほか、新学習指導要領で小学校でも英語が教科化されることなどから、英語の免許を持つ学生や学校のICT化に対応できるスキルを持つ人材が求められている。さらに、「保護者や地域の幅広い世代の人々と関わる職業のため、人間関係能力やストレス耐性も求められている」（前出の文教大学担当者）という。

教員を目指す学生にとって採用環境はよいが、少子化の影響で今後は厳しくなっていく。需要予測を見ても、19年度に減少に転じる見込みだ（右ページ図）。「来年、再来年から採用枠を減らす予定の自治体が少しずつ増えている印象」（前出の文教大学担当者）。

財務省は、予算編成の時期になると、毎年のように文部科学省に公立小・中学校の教職員定数の削減を迫っているが、教員養成大学に対しても定員削減や再編を求める動きがある。

1998年から00年にかけて、国立大学の教員養成課程の定員を約5000人削減。13年には島根大学と鳥取大学の間で、教員養成系学部の再編が行われた。

さらに15年には、国立大学改革の中で文科省が「教員養成系学部の廃止」を打ち出し、社会的ニーズの高い分野への積極的な転換を行うように求めた。これは、いわゆる「ゼロ免課程」（教育学部の中でも教員免許の取得を卒業要件としない課程・学部）を統廃合し、その定員や教員の枠を活用した新しい学部の創設を促すものだった。

教育学部の縮小圧力が強まっている状況だが、その一方で学校改革が進み、教員養成の役割も変わってきている。ICTなどへの対応だけでなく「主体的・対話的で深い学び」を実現させるため、アクティブ・ラーニングを運営できる教員を養成する必要もある。

また、地域とのかかわりや、小・中学校の現場でもTA（ティーチングアシスタント）の導入が進むといわれており、スタッフや関係者をまとめるマネジメント能力も必要だ。

教員一人ひとりの質を高めることで、教職員定数減少下においても教育レベル全体の維持や底上げを図れるようにしたいと文科省はもくろんでいる。

その中心的な役割を担うとして期待されているのが教職大学院だ。教職大学院は、専門的で実践的な職業人養成機関として08年度から大学に設置されるようになった（下図）。座学や研究が中心の修士課程とは異なり、先進的な授業方法をフィールドワークで学ぶ。新しい学校づくりの一員となる新人教員を養成したり、現職の教員を入学させて地域や学校のリーダーとして育成したりしていくのが目的だ。

最先端の教育手法で教育レベル底上げを図る

現在の設置大学の数は国立46校、私立7校の計53校。文科省は最終的に教育養成系の大学院を教職大学院に転換するよう求めている。

リクルート進学総研の小林浩所長は教職大学院について、「各都道府県への設置がほぼ完了したので、今後は量より質が重視される」と話す。この先は、教職大学院をさらに進化させ、教員が最先端の教育手法を学び現場に持ち帰って全体の教育レベルを底上げしていくことが期待されている。

ただ、課題もある。一つは、教職大学院に行って最先端の教育手法を身に付けたとしても、それを学校現場に還元できるか。各自治体の教育委員会や学校現場の人々が新しい教育を受け入れられるかが焦点となる。

もう一つは、現職教員を教職大学院にどう入学させていくか。現場は教員数がぎりぎりで多忙な中、

倍率は低下傾向 —公立学校教員採用試験の倍率の推移—

(倍)
20
15
10
5
0
高等学校
中学校
小学校
1992年度 95 2000 05 10 15

(出所)文部科学省

教職大学院は増加 —設置校数と入学定員—

(人) (校)
1,500 100
1,200 80
900 60
600 40
300 20
0 0
入学定員(左目盛) 国立 私立
設置校数(右目盛) 国立 私立
2008年度 09 10 11 12 13 14 15 16 17

(出所)文部科学省資料

数年間通わせる余裕はない。
　また現在、入学金や授業料などは教員の自己負担というケースが多く、経済的な問題も残る。有識者会議の報告書では、教職大学院での履修を研修などの枠として扱ったり、経済的支援を行ったりするよう教育委員会などに対して求めている。

教員の質維持が課題
特例で免許取得免除も

　質の保証という点では、学部生に対してもさまざまな取り組みが行われている。「『大学に入れるならどの学部でも』という意識で教育学部に入ってくる学生もいる」（千葉大学教育学部の小宮山伴与志学部長）というように、教員を目指す意欲が低い学生も少なくない。そこで同学部では入学時に面接を行い、学部への志望意欲などを見る機会を作っている。
　また、本人の想像と違うミスマッチがあれば、教職とは異なる進路を提示したり、一部の大学では教員免許を取得しなくても特例で卒業できるようにしたりする制度もある。
　教育現場が大きく変わる中、教員を養成する大学の役割や負担も大きくなっているといえる。
（本誌・宇都宮 徹）

教員養成大学のもう1つの議論

国立付属校の入試は抽選に?

文部科学省の講堂に集まった「国立教員養成大学・学部、大学院、附属学校の改革に関する有識者会議」の委員たちは、ほっと胸をなで下ろしていた。1年間で計11回の議論を重ね、8月29日、「教員需要の減少期における教員養成・研修機能の強化に向けて」という最終報告書をまとめられたからだ。
　この有識者会議は、文科省の中央教育審議会が2015年12月に「教員の資質能力向上」「チームとしての学校」「地域との連携」に関する3つの答申をまとめたことがきっかけとなって発足し、教員を養成する学校側がどのような取り組みを行っていけばよいのかを議論してきた。
　報告書では、教員養成機能の強化策として、教職大学院の教育内容の充実、現職教員のための教育・研修機能の強化を求める一方、教員需要の推移に合わせた、入学定員の見直しなどが求められている。
　これを受けて、国立大学は次の中期目標期間（22～27年度）に向けて、大学や教育学部をどのように改革していくかを具体的に策定していくことになる。「5年後の話になるが、準備期間を考えれば今から道筋を示さないと間に合わない」（文科省高等教育局大学振興課教員養成企画室）。
　また報告書では、定員を縮小したとしても教員の供給力を維持できるように、教員就職率を引き上げることが求められた。現在国立大学の教育学部の学生のうち、6割程度しか教職の道に進んでいないからだ。

問われる付属学校の役割

　この会議の場では、国立大学の付属学校も俎上に載った。それなりの運営費がかかる一方、実験的で先導的役割を果たす付属学校が、教員養成のための機関として貢献しておらず、地域のモデル校になっていない、との意見が出ていたからだ。
　結局、報告書には付属学校の存在意義や特色、役割を明確にするようにと記載された。同時にエリート校も含めて、その特色や役割、教育成果を出すために入学者の選考についても多様な方法で実施するべきと、報告書に盛り込まれている。
　ところが一例に挙げた「学力テストを課さず、抽選と保護者の事前同意の組み合わせで選考する方法」という文言が、「抽選で脱エリート校化を促したいのでは」と、波紋を広げた。文科省の担当者は「入学者の選考と、教育・研究、成果の還元という3つがつながっていることを明確化させるのが目的」と言う。
　付属学校の位置付けを決めるのはそれぞれの国立大学だ。大学改革と合わせてどう変わるのか。受験を考えている子どもや保護者にとっては目が離せない。（本誌：宇都宮 徹）

8月末に開催された「国立教員養成大学・学部、大学院、附属学校の改革に関する有識者会議」の様子

日本の教育投資は最低レベル？

データで国際比較

教育は国の発展の礎であり、国際競争力を高めるためにも非常に重要だ。日本はどの程度投資をしているのか。

OECD（経済協力開発機構）の2013年の調査では、GDP（国内総生産）に占める初等教育（小学校）から高等教育（大学）までの公財政支出の割合は3・5％（左図）。OECDの各国平均4・8％を下回っており、ハンガリーとチェコに次ぐワースト3位だ。

小・中学校段階ではOECD平均並み

これをもって「日本の公教育投資は先進国で最低クラス」といわれる。

だが初等教育と前期中等教育（中学校）に絞ると、違った姿が浮かび上がる。初等教育への公財政支出の割合は1・3％、前期中等教育は0・7％。OECD平均はそれぞれ1・4％、0・9％であり、見劣りはしていない。

そして初等・中等教育段階における教育到達度を測定する「生徒の学習到達度調査」（PISA2015）を見ると、「科学的リテラシー」「読解力」「数学的リテラシー」の3項目は参加65カ国・地域の中で上位（右下表）だ。学力という基準だけで見れば、投資効果は高いといえそうだ。

一方、教員の負担は国際的に見ても大きい（56～57ページ）。長時間労働に加え、仕事の範囲が広く、給与も高いわけではない。改善の余地があるのは間違いない。

ただ教員の給与や教員1人当たりの生徒数などは、どの水準が適正なのか判断が難しい。教育経済学者で慶応義塾大学准教授の中室牧子氏は、「エビデンスがないから財務省と文部科学省の水掛け論になる」（57ページ）と嘆く。解決のためには政策に活用できるデータを整備することが不可欠だ。

（本誌・富田頌子）

低い日本の教育関係支出
―GDPに占める公財政教育支出の割合―

国	（%）
ノルウェー	7.3
デンマーク	7.2
フィンランド	6.0
スウェーデン	5.9
ニュージーランド	5.7
英国	5.5
オランダ	5.2
米国	4.8
フランス	4.8
オーストラリア	4.7
カナダ	4.6
ドイツ	4.2
韓国	4.1
イタリア	3.7
スペイン	3.7
日本	3.5

（注）初等教育から高等教育まで。2013年の調査
（出所）OECD「図表でみる教育」2016年版を基に本誌作成

学力は高い水準を維持 ―PISA2015の結果―

順位	科学的リテラシー	読解力	数学的リテラシー
1	シンガポール（3）	シンガポール（3）	シンガポール（2）
2	日本（4）	香港（2）	香港（3）
3	エストニア（6）	カナダ（9）	マカオ（6）
4	台湾（13）	フィンランド（6）	台湾（4）
5	フィンランド（5）	アイルランド（7）	日本（7）
6	マカオ（17）	エストニア（11）	北京・上海・江蘇・広東（―）
7	カナダ（10）	韓国（5）	韓国（5）
8	ベトナム（8）	日本（4）	スイス（9）
9	香港（2）	ノルウェー（22）	エストニア（11）
10	北京・上海・江蘇・広東（―）	ニュージーランド（13）	カナダ（13）

（注）カッコ内の数字はPISA2012の順位で、北京・上海・江蘇・広東は新区分のためデータがない
（出所）OECD「生徒の学習到達度調査」（PISA2015）を基に本誌作成

国際的に見ても超多忙な日本の教員

教員の数は平均的 ―中学校教員1人当たりの生徒数―

中学校の教員1人当たりの生徒数は14人で、OECD各国平均が13人。小学校（私立を含む）の場合も平均15人に対して17人と他国と大きな差はない。教員が少ないために1人当たりの負担が増しているということはなさそうだ。

ニュージーランド
韓国
オランダ
米国
フランス
英国
日本
ドイツ
スウェーデン
イタリア
デンマーク
スペイン
ノルウェー
フィンランド
OECD各国平均

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 (人)

（注）国公立教育機関の前期中等教育（中学校）の教員のデータ。2014年の調査
（出所）OECD「図表でみる教育」2016年版を基に本誌作成

日本の教員は仕事の範囲が広い

―規程や指針文書で明確に定められている仕事―

授業はもちろん、事務作業や学校運営、課外活動など、あれもこれも教員の仕事になっているのが日本の特徴。たとえば日本の教育現場では教員が教育実習生の指導をするのが当たり前だが、義務化されていない国がほとんどだ。

授業以外の運営業務への参画 学科主任や教員間調整など	生徒に対する教育相談 生徒の監督、進路指導、非行防止など	課外活動への参加 スポーツクラブ、サマースクールなど	特別業務 教育実習生の指導など	学級担任
○	○	○	○	○
△	○	△	▲	△
▲	○	▲	▲	▲
△	△	△	△	△
△	△	×	×	△
▲	△	▲	▲	△
▲	▲	▲	▲	△
△	▲	▲	▲	—
—	—	▲	—	—
△	△	△	△	△
▲	▲	▲	▲	△

（注）国公立教育機関の前期中等教育（中学校）のデータ。2014年の調査
（出所）OECD「図表でみる教育」2016年版を基に本誌作成

日本の教員の仕事時間は異常に長い

―1週間当たりの平均仕事時間―

日本の教員の平均仕事時間は週53.9時間と諸外国に比べかなり長い。しかし、教員本来の仕事である授業に使った時間を比較すると、調査参加国の平均を下回っている。授業以外の課外活動などが重くのしかかっていることがわかる。

	仕事時間の合計	授業に使った時間	課外活動の指導時間（例:放課後のスポーツ活動や文化活動）
日本	53.9	17.7	7.7
オーストラリア	42.7	18.6	2.3
スウェーデン	42.4	17.6	0.4
デンマーク	40.0	18.9	0.9
ノルウェー	38.3	15.0	0.8
スペイン	37.6	18.6	0.9
韓国	37.0	18.8	2.7
フランス	36.5	18.6	1.0
オランダ	35.6	16.9	1.3
フィンランド	31.6	20.6	0.6
イタリア	29.4	17.3	0.8
調査参加国の平均	38.3	19.3	2.1

0 10 20 30 40 50 60 (時間)

（注）前期中等教育（中学校）のデータ
（出所）OECD国際教員指導環境調査（TALIS）2013年を基に本誌作成

INTERVIEW Nakamuro Makiko

水掛け論はやめて データを基に議論せよ

慶応義塾大学
総合政策学部准教授
中室牧子

教員の人数はどのくらいが適正なのか。通常こういった問題を考えるときは、社会実験やエビデンス（根拠）を基に政策的な議論をして予算配分を決める。だが日本にはエビデンスがない。だから文部科学省は教員を増やそうとするし、財務省は教育予算で人件費の割合が大きいので減らそうとする。根拠に基づく議論がされず、水掛け論になっている。

教員の適正な人数を考える際に、解決を難しくする日本特有の事情が二つある。一つ目は教員が多くの仕事を抱えている点。日本は授業もいじめ問題への対応も何もかも教員がやっているから、人数を増やせとなり、議論が複雑になる。海外ではまず仕事を分ける議論をしたうえで、教員だけではなく、支援員を入れる選択肢も考える。

二つ目は格差問題だ。私が受託研究している埼玉県では、就学援助率がいちばん高い学校で51%、低い学校で0・3%だ。貧困の割合が高い学校では、いじめや不登校が多いので、教員の負担も増す。教員の供給配分を変えれば負担軽減につながるかもしれない。

いずれにしても、子どもの数が減るのになぜ仕事が増えるのか、コスト高の教員を増やすのが合理的なのかは検証できるので、やるべきだ。（聞き手・本誌：富田頌子）

なかむろ・まきこ◎1998年慶大卒。米コロンビア大学でPh.D.取得。日本銀行や世界銀行などを経て2013年から現職。専攻は教育経済学。著書に『「学力」の経済学』、共著に『「原因と結果」の経済学』。

撮影：尾形文繁

OECDの平均よりは高い
―法定の年間給与（勤続15年）―

勤続15年の中学教員の平均年間給与は、OECD各国平均よりは高いが、仕事時間を考慮すると高水準とはいえない。

ドイツ
オランダ
カナダ
米国
オーストラリア
デンマーク
日本
韓国
スペイン
英国（イングランド）
ニュージーランド
ノルウェー
スウェーデン
フランス
イタリア
OECD各国平均
0 1 2 3 4 5 6 7 8
（万米ドル）

（注）国公立教育機関の前期中等教育（中学校）の教員の年間給与のデータ。2014年の調査。データは購買力平価による米ドル換算額。米国は実際の基本給。オーストラリアの法定給与には雇用者が支払う社会保障費および年金保険の負担分を含まない。デンマークと日本は法定給与に雇用者が支払う社会保障費および年金保険の負担分の一部を含む。スウェーデンは2013年の実際の基本給。フランスは超過勤務時間に対する平均的な給付を含む （出所）OECD「図表でみる教育」2016年版を基に本誌作成

○：義務
△：学校の裁量で義務づけられている
▲：教員の裁量に任されている
×：義務づけられていない
－：データなし

国名	授業	一般的事務業務 連絡や文書作成など
日本	○	○
韓国	○	○
フランス	○	○
英国（イングランド）	○	○
ノルウェー	○	○
スウェーデン	○	○
フィンランド	○	○
イタリア	○	○
カナダ	○	○
米国	○	△
ドイツ	○	△

迷走続く

事前対策が当たり前に

「都道府県対抗、市町村対抗、そして学校対抗の競争に終始している。学力テストのための勉強に授業時間を割くのは本末転倒だ」。秋田県のある教員はそう不満を口にする。

文部科学省は8月28日、今年度の「全国学力・学習状況調査」（以下、学力テスト）の結果を公表した（左ページ表）。学力テストの対象は全国の国公立校、および参加を希望した私立校に通う小学校6年生と中学校3年生だ。

秋田は毎年全国トップクラスの成績を収めており、成績を上げたい他県から「秋田詣で」が相次ぐ。成績がよかったある学校には年間60回の視察があったという。

ところがその実力が本物なのか判然としない。秋田県教職員組合が実施したアンケートによれば、今年度は県内の小学校の92・2％、中学校の74・2％が対策を実施していた。普段の学習で身に付いた力が発揮されて好成績につながっているのか、あるいはテスト対策によってカサ上げされたものなのか、不透明なのだ。

「そろそろやめたらよい。学力テストに関する労力は大きい。多忙化につながる」

アンケートからは教員たちの本音が浮かび上がる。実際、対策にかかる負担は小さくない。主に授業時間内に行われるため、通常授業が遅れる。学校によってはそれを回避するために、総合的な学習の時間を削って手当てしている。

対策で授業に遅れ採点なども負担に

対策の中心は過去問だが、出題傾向も毎年変わっていく。そのため授業だけではなく、宿題という形で児童生徒に問題を解かせているケースもある。そのチェックや指導などをするのは教員だ。

テストの採点業務も負担の増加につながる。採点やデータの作成は国が行っており、その結果が届くのは8～9月だ。ところが秋田では国に提出する前に答案のコピーを取って学校で先に採点し、分析を行っている。学力テストが行われるのは毎年4月。新しい学年や学級になったばかりでただでさえ忙しい時期に、こうした事務作業が上乗せされることに教員たちは苦痛を感じているのだ。

学力テストの結果が県の宣伝材料になっている面があり、「知事や教育長などが点数や順位にこだわりすぎているように思える」との声も上がる。低い点数だと指導を受けるといったことも少なからずあるようだ。

学力テストは基本的に国語と算数（中学生は数学）の2教科だが、来年度は3年ぶりに理科が実施されるほか、2019年度からは英語が導入される（理科、英語とも3年に1回実施）ため、さらに負担が重くなるとみられる。

秋田以外にも学力テスト対策を行っているところはある。だが「全国的な児童生徒の学力や学習状況を把握・分析し、教育施策の成果と課題を検証し、その改善を図る」というのが学力テストの本来の趣旨だ。小学校の出題は1～5年生の履修範囲を対象としている。直前にテスト対策を行うのではなく、それまでの授業の中でさまざまな問題に対応できるような学力を身に付け、学力テストで確認するのが理想的な使い方だ。

ところが現状は、対策をして高得点を取ることが目的化している面が否めない。

学力テストで競争が激化するのは今に始まったことではない。学力テストには前身がある。1956～66年に実施された全国学力調査だ。この調査は、地域間・学校間での競争が激化し、66年に旭川地方裁判所が国による学力調査は違法と認定（最終審では違法性はないと認定）したこともあって中止された。

ところが07年度に復活している。ＯＥＣＤ（経済協力開発機構）が

全国学力テスト

3年に1回行う学習到達度調査(PISA)において、2回連続で順位を落としたことがきっかけだ。

実施方法をめぐり試行錯誤が続く

文科省は過度な競争やテスト対策を問題視している。専門家会議によって示された今後の改善の方策についても、「数値の上昇のみを目的とした、行きすぎた取り扱いは趣旨・目的を損なうものである」と厳しく批判している。

文科省学力調査室の担当者は「学力テストの目的に沿って、小6・中3だけではなく、他学年も含めた学校全体で取り組みが行われれば対策は必要ない」と話す。出題される問題には「こういう力をつけてほしいというメッセージも込められている」(同)という。

学力テストはこの10年でさまざまな試行錯誤が行われてきた。10～13年度には競争の緩和を狙って、テストを行う学校を抽出して調査する方式を導入。ところが一人ひとりのつまずきを解消するためとして、14年度に全学校を対象にする方式に戻した。

結果の開示方法に関しても、過度な競争を促さないように正答率は小数点以下の開示をやめ、整数表示にするなどしている。また学校側に結果を提供する時期の変更なども含め、さまざまな検討を進めているという。

10年間で浸透した競争や対策への現場の意識を変えるのはそう簡単ではない。児童生徒の学力向上のために最善の形式はどれなのか。文科省の模索が続く。

(本誌・藤原宏成)

石川、秋田の正答率が高い
―全国学力・学習状況調査の平均正答率(小学校・都道府県別)―

算数A(%)		算数B(%)		国語A(%)		国語B(%)	
石川	85	石川	53	秋田	80	秋田	64
秋田	84	福井	51	青森	79	石川	64
富山	82	秋田	50	石川	79	広島	61
福井	82	愛媛	50	富山	78	岩手	60
愛媛	82	東京	49	福井	78	東京	60
高知	82	青森	48	岩手	77	富山	60
岩手	81	京都	48	新潟	77	福井	60
福島	81	香川	48	広島	77	青森	59
茨城	81	茨城	47	愛媛	77	茨城	59
東京	81	富山	47	山形	76	新潟	59
広島	81	広島	47	福島	76	静岡	59
大分	81	千葉	46	茨城	76	京都	59
沖縄	81	神奈川	46	東京	76	香川	59
青森	80	新潟	46	京都	76	愛媛	59
新潟	80	長野	46	鳥取	76	岐阜	58
京都	80	静岡	46	山口	76	島根	58
佐賀	80	愛知	46	福岡	76	岡山	58
熊本	80	兵庫	46	熊本	76	山口	58
栃木	79	和歌山	46	大分	76	福岡	58
和歌山	79	鳥取	46	宮崎	76	大分	58
岡山	79	岡山	46	栃木	75	福島	57
山口	79	徳島	46	群馬	75	栃木	57
徳島	79	高知	46	埼玉	75	群馬	57
香川	79	福岡	46	千葉	75	埼玉	57
福岡	79	熊本	46	長野	75	千葉	57
宮崎	79	大分	46	兵庫	75	神奈川	57
鹿児島	79	沖縄	46	和歌山	75	長野	57
群馬	78	岩手	45	島根	75	三重	57
長野	78	福島	45	岡山	75	兵庫	57
静岡	78	栃木	45	徳島	75	和歌山	57
大阪	78	埼玉	45	香川	75	鳥取	57
兵庫	78	岐阜	45	高知	75	高知	57
奈良	78	三重	45	佐賀	75	熊本	57
長崎	78	大阪	45	鹿児島	75	沖縄	57
北海道	77	奈良	45	北海道	74	北海道	56
宮城	77	山口	45	宮城	74	宮城	56
山形	77	鹿児島	45	山梨	74	山梨	56
千葉	77	北海道	44	岐阜	74	滋賀	56
神奈川	77	宮城	44	静岡	74	奈良	56
山梨	77	山形	44	三重	74	徳島	56
岐阜	77	群馬	44	奈良	74	佐賀	56
三重	77	佐賀	44	神奈川	73	長崎	56
鳥取	77	宮崎	44	愛知	73	山形	55
島根	77	山梨	43	滋賀	73	愛知	55
埼玉	76	滋賀	43	長崎	73	宮崎	55
愛知	76	島根	43	沖縄	73	鹿児島	55
滋賀	76	長崎	43	大阪	72	大阪	54
全国(国公私)	78.8	全国(国公私)	46.2	全国(国公私)	74.9	全国(国公私)	57.6
全国(公立)	78.6	全国(公立)	45.9	全国(公立)	74.8	全国(公立)	57.5

(注)全国の国公立および私立の小学校のうち、4月18日に受験した学校が対象
(出所)文部科学省「平成29年度全国学力・学習状況調査結果資料」を基に本誌作成

「職員室崩壊」を防ぐには

教員の多忙はこう解決せよ

教育研究家・文部科学省学校業務改善アドバイザー● 妹尾昌俊

撮影：高橋孫一郎

多くの小学校、中学校、高校の教員たちは過労死ラインを超えるほどの長時間労働を余儀なくされている。小・中学校の場合は休憩時間すらほとんど取れないノンストップ労働だ。

長時間労働が常態化している背景には授業時間数が増えていることが挙げられる。ただ理由はそれだけではない。

たとえば貧困家庭の増加、子どもや親の発達障害の増加が学校教育に大きな影響を与えている。従来は家庭が担っていた役割を果たすために教職員は多くの時間を使わざるをえないのが実態だ。平日の朝や長期休暇中にも給食を出したほうがよいと話題になっている地域があるほか、親からの相談の電話に夜遅くまで対応するのも珍しくない。

「学校は教育機関というよりは『福祉機関』になりつつある」

生涯学習論を専門にする牧野篤・東京大学大学院教授はそう述べている。

学力の向上や不祥事の防止など、さまざまなことに対して教育行政や学校は説明責任を求められるようになった。教員は子どもたちが校内にいる間は目を離すことができない。そして児童生徒の下校した後は、書類の処理や授業準備が待っている。

「学校現場にこれ以上期待されても無理」

「会議の見直しなどできることはすでにやっている。国が教員数を増やすなどしてくれないとどうにもならない」

現場の教員たちからはこうした声が数多く上がる。改善が必要とわかってはいても、職員室が〝あきらめモード〟になっていることも少なくない。

しかし少し立ち止まって考えてみると、できることが多いのもまた事実だ。学校の今をきちんと診断すると、学校や国、教育委員会、保護者、地域がやるべきことは見えてくる。

「子どものため」が多忙化を加速させる

多忙を改善するためのネックになっている要因は多くあるが、ここでは2点に絞って分析する（それ以外の要因については、拙著『「先生が忙しすぎる」をあきらめない――半径3mからの本気の学校改善』を参照）。

1点目は「子どものために」との思いから、教員自身が仕事の量も種類も増やしているということだ。よくいえば教員たちのボランタリー精神や善意が日本の教育を支えてきたということであり、悪くいえば、学校運営は教員の献身性におんぶに抱っこだった。

たとえば部活動を土日も潰して毎日やる、子どもたちのノートや宿題に丁寧なコメントを書いて返すといった教員の日常は、児童生徒を思ってのことだ。一生懸命頑張れば、その分だけ子どもたちに喜んでもらえるし、同僚や保護者からも熱心な先生として認めてもらえる。授業準備や部活動の進め方などに正解はないことから、よりよいものにしようと積極的に時間を費やすようになり、歯止めをかけられなくなる。結局、教員自身が仕事を増やし、長くやってしまうことも少なくない。

2点目は、人を育て活かす経営ができていない点だ。

教職員間の業務量調整や人材の育成を担う副校長・教頭は、学校内外の対応に忙殺されている。学校経営の実務に当たる中堅教員が少なく、一方で若手教員が多いという年齢構成もあり、若手育成の役割を担う中堅教員の手が回らない学校も多い。

その結果、仕事ができる教員には業務が集中する。できない教員は比較的軽めの業務となるが、十分に育成されていない教員の中には学級運営や生徒指導をうまくできない人が出てくる。ひとたびトラブルが起これば、管理職や周りの教職員が問題対応に追われる。ますます忙しくなり、「もう続けられない」と辞めたり病気で休んだりする教員も出てくる。そうすると残った教員の負担が増し、最後には職員室が崩壊してしまうという悪循環だ（左図）。

多忙の悪循環に陥っている

急増する若手教員 少ない中堅教員

副校長・教頭などの多忙化

人を育てる時間がない

できる教師には仕事が重なり、多忙化がさらに加速

できない教師は学級崩壊などのトラブル発生またはモチベーションダウンで授業などの質低下

トラブル対応でさらに多忙化

辞めていく人が増加（転職または出産などの後復帰せず）

非正規教員で補充・代替

できる人にさらに仕事が集中、疲弊する人が増加、職員室崩壊

「教育効果がある」は判断基準にならない

文部科学省は多忙化対策として「業務改善」を推奨している。筆者が学校でよく耳にするのは「休養日を設けるなど部活動の実施方法を見直した」「ICT（情報通信技術）を使って情報共有や会議の進行を効率化した」といったたぐいの話だ。こうした狭い意味での業務改善、つまり仕事のやり方を見直したり効率化したりする方法改善は必要であり、やれば一定の効果は出る。だがそれだけを実行しても、過労死する人が出るほどの長時間労働を解決するのはとうてい不可能だ。

抜本的に変えていくためには方法改善にとどめず、必要性の低いものは思い切ってやめたり、減らしたり、あるいは関連するものは統合したりする「仕分けと精選」が必要だ。たとえば部活動数の削減を図る、必要性の薄い会議や行事はやめたり別のものと整理・統合したりするといった判断が求められる（62㌻右下図）。

とはいえ、教員たちも頭ではそれを理解していても、実際にはなかなか実行できない。その最大の理由は、学校は仕事や業務の必要性や優先順位を判断する基準を持っていないことである。

企業であれば、事業の収益性や将来性などが仕事を選別する基準となるだろう。学校に置き換えて考えると、「教育効果があるかどうか」というのが一つの視点である。

だがこれは基準として適切ではない。なぜなら学校で行われていることのほぼすべてが教育として一定の効果が認められるものだからだ。そして子どもたちのためになるものは上乗せされていく。本来行うべきはスクラップ・アンド・ビルドなのだが、ビルド・アンド・ビルドになってしまうのだ。

では判断基準をどう設定すればいいのか。答えは学校の重点課題とビジョンだ。

ある中学校では校外学習の遠足を取りやめた。一定の教育効果はあるのだが、準備に多大な時間を費やしていた。そこに時間を割くよりも、学校の方針として力を入れているキャリア教育に時間を使ったほうがいいと判断したのだ。

多忙の大きな要因となっている部活動についても、多くの学校は入れ込みすぎである。部活動は正規の授業ではなく、あくまでも生徒の自主的な活動だ。

教員たちの時間の使い方として部活動指導に毎週十数時間も費やすのが本当にいいのか、部活動はほどほどにしていい授業をすることや自己研鑽に時間を使うべきか。それは学校の目指す姿によって大きく変わってくる。ぜひ教職員で集まって、学校として何を目指していくべきなのか、そのための重

点課題は何か、課題解決に結び付きにくく見直す余地が大きい業務や行事はないか、などさまざまなアイデアを出してほしい。

また、外部の目を学校に入れていくことも必要になる。保護者や地域住民、あるいはビジネスパーソンなどの協力を得ることで、学校文化に染まっていない人の視点から、学校の当たり前を見つめなおすことが効果的だ。

業務アシスタントや地域の力を借りるべき

人材育成の悪循環についても、解決していけることは多い。大きく三つある。

一つ目は、副校長・教頭や中堅層が事務作業などで時間を取られていることへの対処だ。そのためには教頭や教員と学校事務職員との役割分担をしっかり見直す必要がある。加えて、岡山県などが先行しているが、教師業務アシスタントのように、教頭や教員の仕事の一部を担うスタッフを導入するのも効果的だ。

学校では企業や行政とは異なり、業務のアシスタントをしてくれる立場の人がほとんどいない。プリントの印刷、宿題提出者のチェック、掃除の見守り、場合によっては給食費、教材費などの集金・支払いもすべて教員の仕事となってしまっている。教員の負担を本気で軽減したいのであれば、教育委員会は予算を確保し、教員がやらなくてよいことはアシスタントに任せられるようにするべきだろう。

二つ目は教員間の業務量を調整しつつ、業務量が少ない人にもう少し仕事ができるようになってもらうことだ。

多数の教員が忙しいのは確かだが、仕事が遅い、あるいは丁寧にやりすぎている教員もいる。そうした人たちに対して助言したり、期待している役割を伝えたりすることが必要だ。時には厳しいことや耳の痛いことも言わなければ、いつまで経っても改善には向かわない。その役割を担うのは校長や副校長・教頭であろう。

三つ目は外部の支援が必要なことを学校は素直に認めることだ。学級崩壊などのトラブルをなるべく未然に防ぐためには、多くの大人の手が必要になる。

『みんなの学校』というドキュメンタリー映画に描かれている大阪市立大空小学校、また地域協働が盛んな東京都三鷹市などでは、日常的に保護者や地域住民が支援ボランティアとして授業や子どもの休み時間の際、校内に入っている。

本誌の読者であるビジネスパーソンも時には有給休暇を取って、学校の中にもっと入っていってほしいと思う。地域社会と学校が一緒になって教育に取り組むことで、①子どもの成長、②教員の成長と負担軽減、③地域の高齢者やビジネスパーソンなどにとっての、家庭・職場と異なるサードプレイスでの生きがいづくりという、「三方よし」が実現できる。

それから、多忙を解消するには、学校だけでなく教育委員会も重要な役割を果たす。校長などの管理職を登用・評価する際には、現場の長時間労働を野放しにしていないか、業務量の調整や分担・協力、改善などのマネジメントはきちん

「方法改善」に加えて「仕分けと精選」が重要に

一般的な業務改善効果

小 ← → 大

狭義	広義
今ある仕事の仕方を見直す ＝ 方法改善	今ある仕事をやめる、減らす、統合する ＝ 仕分けと精選
（例） ● 部活動の休養日の設定 ● 会議や行事の進行改善 ● 校務支援システムによる情報共有と手続きの効率化	（例） ● 部活動数の削減 ● 会議や行事の精選（整理・統合・廃止） ● 教師業務アシスタントの活用 ↑ 学校の重点課題とビジョンを基に判断

教員の業務の仕分け方

児童生徒の命・安全へのかかわり 深い

浅い

低い

教員としての専門性の発揮状況 高い

- 交通安全（登下校時）
- 安全管理（運動会、修学旅行など）
- ネットいじめ対応（校外）
- 虐待のおそれがある家庭への対応

- 危機管理、災害時対応
- アレルギー対応
- 部活動指導

- 水泳指導（学校管理下）
- いじめ対応（学校管理下）

- 貧困家庭やネグレクト児童のケア
- 休み時間の見守り
- 校外問題行動への対応

- 児童生徒からの悩み相談

- 徴収金などの集金・支払い
- 調査・文書作成などの事務
- 清掃指導
- プール、エアコン掃除
- 提出物チェック、簡易な採点
- 地域活動ヘルプ、会議出席

- 給食指導、食育
- 朝読書、放課後などの補習
- 進路指導、進路相談、就職先開拓など
- 苦情などへの対応

- 教科指導（ただし本来の免許外を担当するケースも）
- 授業準備（教材研究など）
- 学習評価、成績づけ
- 提出物などへのコメント出し
- 音楽会など文化的行事
- 校内外研修、研究授業

とできているのか、職場での人材育成は活性化しているかという点を見るようにしてほしい。

実は、学校現場は労務管理すらなおざりだ。国の調査によると、タイムカードなどで勤務管理をしている小・中学校は約1割にとどまっている。

現在、文科省の中央教育審議会では「学校があれもこれも担うべきだろうか」「学校が行う業務の中にも、教員以外ができることはもっとあるのではないか」という問題意識で具体的な議論が行われている。

筆者は一委員として、学校や教員の仕事の仕分けを進める視点と基準について提案した。前述のとおり、子どもたちのためになるのかという基準で考えているかぎり、教員の手から仕事はなかなか離れない。そこで筆者が掲げたポイントは「児童生徒の命・安全へのかかわりの深さ」と「教員としての専門性の発揮状況」の二つの軸で考えることだ（左上図）。これに、それぞれの学校のビジョンや課題を加味して、検討していくのがいい。

子どもの安全と教員の専門性が重要

具体的に見ていこう。図の左上の「子どもの安全にかかわりが深く、かつ教員の専門性があまり発揮できない業務」には、ネットいじめや虐待のおそれがある家庭への対応などがある。子どもの命にかかわるため、業務の進め方については慎重に検討しなければならない。だが教員が専門的に行えることではないため、警察や福祉など専門職との一層の連携・分担を検討するべき領域といえる。

図の左下の「子どもの安全にかかわりが浅く、かつ教員の専門性があまり発揮できない業務」については、できるかぎり学校外や教員以外の業務とするべきだ。事務職員やアシスタントとの分担や、地域住民、企業などからの支援を進めやすい領域でもある。

一方で右上や右下の領域は専門性が発揮できるので、教員の仕事として残るものが多い。ただし、以前に比べて授業時間数は増加している。また2020年度から小学校を皮切りに導入される新しい学習指導要領では、教育の質をより高めることが求められており、授業準備などの時間がこれまで以上に必要になる。この領域についても文科省や教育委員会は教科担任制や教員定数の改善など、教員の負担軽減策を講じるべきである。同時に、各学校も教材の共有や行事の見直しなど業務改善を進めて、限られた時間で効果を上げてることに力を割かなければならない。

この図の基準は一つの例であり、今後の議論のたたき台にすぎないが、これまで教員がやっていて当たり前だった仕事の一部を大胆かつ慎重に見直し、もっと分業と連携を進めていくために役立つと思う。「子どものため」を免罪符にして教員が忙しすぎる事態の改善をあきらめて、教育現場が崩壊してしまうことは、何としても防がなければならない。

せのお・まさとし●2004年から野村総合研究所で学校マネジメントなどを支援。16年に独立。近著に『「先生が忙しすぎる」をあきらめない』（教育開発研究所）。

p.70に続く

建設市場をデファクトスタンダード化するシステム建築 地方から日本経済を活性化

BUSINESS CORE
横河システム建築

建築業界では、需要が拡大する一方で、人手不足などの問題が深刻化している。今、その課題を解決する大きな潮流として注目されているのが工場・倉庫建築の「システム建築」だ。高品質な建物が短工期、低コストで建てられるとして、施工実績が急増。すでに、各地でデファクトスタンダード（事実上の標準）になりつつあるのだ。中でもシェアを拡大しているのが「yess建築」だ。地域の建設会社と協働したきめ細かな対応にも定評がある。

制作・東洋経済企画広告制作チーム

A

A

B

全国の施主から問い合わせが急増

地方のとある中堅建設会社の社長が次のように語る。

「昨年あたりから、『おたくはシステム建築を扱っているか』という問い合わせが増えてきました。そう言われてみれば、自分の会社の周りにも、システム建築で建てられた工場や倉庫が増えている。これはまずいと調べたら、横河システム建築の『yess建築』にたどり着いて、すぐに販売・施工代理店として加盟しました」

「yess建築（Yokogawa Engineered Structure System：イエス建築）」は、横河システム建築が開発・提供しているシステム建築のブランドである。システム建築は、鉄骨、屋根、外壁、建具などの部材を標準化することにより高品質の建物が短工期、低コストで建築できるのが大きな特長だ。部材の標準化といっても、設計の自由度は高い。「yess建築」なら1ミリピッチで、スパン、間柱、桁行（建物の長さ）、軒高などを設定でき、要望に応じてクレーンの設置なども可能だ。これらに加え、同社は独自の技術により徹底的な軽量化と大空間建築を実現している。日本で唯一、システム建築の専用工場を有していることも、高品質、短工期への対応を可能にする要因の一つである。

用途は工場・倉庫のほか、事務所・店舗・スポーツ施設・最終処分場など多様である。

「全国着工面積に対する当社のシェアも着実に伸びています。見積件数も昨年比で30％増となっています。特に地域の元気な企業など施主様の関心が高くなっています。各地で、システム建築が『デファクトスタンダード（事実上の標準）』になりつつある手応えを感じています」と大島氏は話す。

激化する競争の中で合理性を追求

システム建築が急速に普

（前ページから共通）
A 大友運送株式会社 神戸営業所倉庫棟（兵庫県神戸市）
B 株式会社ジェイ・ケイ・リアルタイム本社社屋（福島県いわき市）
C 御殿場高原 時之栖 体育館（静岡県御殿場市）
D Family wall福岡（福岡県福岡市）
E Fresh Foods Market FREIN　下郡店（大分県大分市）
F 長門市 新リサイクル施設（山口県長門市）

企業の世代交代に伴って合理性の高いシステム建築への注目が高まっている

横河システム建築
代表取締役社長
大島 輝彦

1981年に横河橋梁製作所（現横河ブリッジ）に入社後、システム建築事業部袖ヶ浦工場長などを経て、02年横河システム建築へ転籍。05年取締役、10年常務取締役、16年6月より現職。東京理科大学卒

及しているのにはどのような理由があるのだろうか。

「大きな要因の一つとして、地域の建設会社と、施主となる企業の関係が変化していることが挙げられます」

かつて、地域の建設会社は、地元の老舗企業との長年の付き合いや経営者同士の人的なパイプによってビジネスを行ってきた。だが、地元企業の世代交代も進み、その関係性が薄くなっている。なにより、ビジネス環境が激化している中、企業もコストや工期などの合理性を追求せざるを得なくなっている。建設会社にとっても、黙っていても指名で受注できた時代から競争入札が当たり前になっている。また、物流のネットワーク化が進む中、企業は新しい地域への建設を必要としており、信頼ある建設会社を求めている。

「事業環境が厳しくなる中で、他の建設会社との優位性を示せなければ受注ができなくなっています。当社の『yess建築』を活用していただくことで、その課題が打破できると自信を持っています」

そう大島社長が語る背景には、当社独自の「ビルダー制度」がある。というのも、同社は直販部隊や元請け施行部隊を持たず、販売・施工を「ビルダー」と呼ばれる地域の建設会社に任せているのだ。現在、ビルダーの数は、北海道から沖縄まで全国約970社に上る。これらのビルダーが、事前の相談から見積もり、施工、メンテナンス、さらに増築や改修まで、地域の顧客企業の要望にきめ細かく応えている。

「ビルダー」のビジネスをさまざまなツールで支援

むろん、単に販売・施工代理店のネットワークを作るだけで、「yess建築」の販売が伸びるわけではない。

「地域の建設会社が売りやすくなる仕組み、さらには地元企業に関心を持ってもらえる仕組み作りに早くから取り組んできました」と大島社長は紹介する。

その一つが、ビルダーが共同運営するインターネットサイト「yessビルダーズネット」だ。ここでは施工事例などを含むさまざまな情報提供を行い、ビルダーが施主と出会う機会を創出している。同社ではこのほか、ビルダーの事業を支援するさまざまな活動を行っている。たとえば、カタログや資料などの営業ツールの提供のほか、展示会などに出展する際には、掲示物や配布物などのツールも無償で提供する。ビルダーを個別に訪問して行う「yess建築セミナー」なども好評だ。

特筆すべきは、同社が独自開発した「yess見積3D」だ。これは、図面や見積書の作成のほか、建物の完成イメージ図を三次元CGで提案できるというもので、このソフトを使えば、建築の専門知識がない人でも、施主への提案が迅速に

「全国 鉄骨造の工場・倉庫・作業所 着工面積の推移」と「yess建築のシェア」

着工面積（万㎡）
全国着工面積
yess建築シェア 4.90%（予測）
シェア
新潟中越地震
姉歯事件
サブプライムローン破綻
建築基準法改正施行
リーマン・ショック
世界同時不況
東日本大震災
年度 1997 98 99 2000 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17（予測）

yess建築 受注実績

単位（万㎡）
年度	1997	98	99	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17（予測）
受注実績	15.2	12.1	16.5	24.1	22.6	36.5	42.6	55.1	60.2	72.1	65.3	53.2	29.1	32.1	43.1	45.8	57.2	54.7	65.7	71.1	75.0

世界同時不況以降、全国の着工面積は伸びているが、それを上回る割合で実績を伸ばしている。2017年度には「yess建築」の受注面積は過去最高に達成する見込み。

できるようになるという。1時間程度で簡単な3Dシミュレーションができるので、従来のように把握しづらい二次元図面を何日もかけて作成する必要はなくなる。

大島氏は「さらに大切なのは、施主企業の設備投資計画に役立つ情報を提供することです」と加える。具体的には、建物をイメージしやすいよう施工事例にドローン空撮動画や360度カメラによる内観を全方位自由に見られる映像など、最新の技術を駆使した美しい動画や写真を豊富に掲載したり、Webサイトで簡単な建物寸法と建設地を入力するだけで参考価格が算出できるシステムなども提供している。また、地域のビルダーと連携した施主向けの見学会なども多数開かれている。専門知識の有無にとらわれない「わかりやすさ」やビジュアルをとことん追求して、イメージ共有をスムーズにすることで、結果的に施主の満足度も大幅に上がるのだ。

「yess建築」を自社の武器にできるビルダーが生き残る

インバウンド需要やeコマースの成長などにより設備投資ニーズは拡大している。一方で、社会インフラの老朽化に伴う改修・改築も急務になっている。「yess建築」であれば、積算・設計から施工、アフターサービスまでの業務プロセスを標準化しているため、熟練工が少なくてすみ、大幅な省力化が可能だ。また、100社以上の現場施工会社（エレクター）網を構築しているので、施工面でも安心だ。

「短納期・低コスト・高品質を実現した『yess建築』のデファクトスタンダード化を加速させることで、無駄な時間とコストを省略して、施主の皆様に喜んでいただける建物を提供してまいります」と大島氏は力を込める。

その点では、各地の建設会社も、自社が今後どのような方向に進むべきか考える時期にさしかかっていると言えるだろう。前述したように、建設関係者よりもまず、施主の関心がシステム建築に向いている。文字どおりデファクトスタンダードになりつつあるシステム建築を自社の武器として取り込むことができれば、競争入札でも価格、品質、工期などの点で優位な提案ができるに違いない。

同社に加盟するビルダーはこの2年で250社も増えているが、「当社のシェアはまだ5%程度。全国に『yess建築』が浸透するこれからが大きく成長する時期」と大島社長は語る。大げさでなく、近い将来にはシステム建築が在来工法に取って代わる時代が来ることも予想される。システム建築を武器にできるかどうかが、地域の建設会社の明暗を分けるといっても言い過ぎではないだろう。

地方にビジネスを創出し、日本を活性化させる存在としても、横河システム建築に大いに期待したいところだ。

▲「yess見積3D」操作画面

▲「yess建築」ホームページ・施工実績一覧画面

「yess見積3D」では、建物のサイズ設定から、建具やサッシの指定までもがゲームのような感覚で可能に。また、サイト上ではドローンや360度カメラを使って撮影した事例が豊富に掲載されている。どちらも、従来の建設業界のイメージを一新する画期的な取り組みだ。

全国鉄骨造 規模別市場規模着工件数の推移（工場・作業所＋倉庫）

(件数)
30,000
25,000
20,000
15,000
10,000
5,000
0

10000㎡以上
7000㎡〜10000㎡未満
5000㎡〜7000㎡未満
3000㎡〜5000㎡未満
2000㎡〜3000㎡未満
700㎡〜2000㎡未満
700㎡未満

3000㎡以上 4.8%
3000㎡未満 95.2%

2006 07 08 09 10 11 12 13 14 15 年度

デファクトスタンダード化が進む背景として、システム建築にもっとも適している3000㎡未満の物件が、安定して市場規模の95%以上を占めているという現状がある。

複雑な問題を抱える学校の教員たち。解決策はあるのか。民間企業出身の校長として学校改革に力を注ぐ藤原和博・奈良市立一条高校校長に聞いた。

――なぜこんなにも教員は忙しいのでしょうか。

まず、学校で起こる問題は社会問題であるということを認識してほしい。社会問題はガードがいちばん弱い子どもたちに表れる。

その中でいちばん根深い問題は、子どもたちが多様化し、家庭も複雑化していることだ。

たとえば軽度発達障害の子が5人いたとする。それぞれ学習障害であったりアスペルガー症候群であったり症状が違うから、十把ひとからげに対応できない。家庭の複雑化についても虐待や離婚が増えていて、保護者が問題を抱えていると、それが子どもに出てくる。

これはもはや教育問題ではない。福祉や医療、警察、教育などを全部つなげて社会的な解決を図る必要がある。もう教員だけで学校の経営はできないんですよ。だから外部の力を借りる必要がある。

それが文部科学省の言う「チーム学校」（学校や教員が心理や福祉などの専門スタッフと連携・分担する体制）という姿だ。それから僕が雛形を作った学校支援地域本部（現在は地域学校協働本部）は全国に広がっていて、先進的なところはコミュニティスクールとして地域社会と教員が学校を共同経営している。大事なのは学校を孤立させないことです。

ただし地域社会も高齢化して力がなくなってきている。その力を学校の中で生かすには町内会長や商店会長に頼るのではなく、大学生などの若い力や団塊の世代で海外経験があるような人を取り込んでいかないといけない。

――その改革は誰が主導してやればいいのでしょうか。

校長と教育長だ。そして両者が動きやすくなるためには、自治体の首長の頭が柔らかくないとダメ。予算を取るのは首長であり、人事権を持つのは教育長。首長が「自分が責任を取るから、思い切りやってくれ」と言えば教育長は動く。

そして校長の仕事は従来のような管理ではもはや通用しない。学校の内部と外部をつないで付加価値を生み出す「マネジメント」が必要な段階に入っている。

――教員上がりでマネジメントの経験はない校長が多い中、本当にそれができるのでしょうか。

教員上がりでも突然変異した人がいるんですよ。海外の日本人学校を経験した人とか。はっきり言うと、教頭はやらないで校長になったほうがいい。教頭の仕事は管理だから、事故をなくすことが最優先。5年ぐらいやると守りしかできなくなる。校長になってリハビリをしても手遅れだ。

「民間企業出身の校長を増やせばいい」という意見もあるが、給料が安い。僕が東京で校長をやっていたときは50代で年1000万円台だったけれど、有能なビジネスパーソンはその2～3倍はもらっているから来ない。

それより、民間感覚のある教員上がりの人を校長にしたほうがいい。その感覚を持たせるのは研修だけでは難しいから、民間企業や海外に派遣する。ただし予算が必要になるし、企業や海外の日本人

奈良市立一条高校
校長

藤原和博

ふじはら・かずひろ　1955年生まれ。リクルートを経て2003～08年に杉並区立和田中学校の校長を務める。16年から現職。著書に『10年後、君に仕事はあるのか？』など。

撮影：今井康一

学校の問題は社会問題 教員だけでは解決不可能

学校に数年派遣するのは負担が重い。

たとえば社会科の先生なら、平日夕方や土日に大人向けの歴史学講座を開き、そこで収入も得るというやり方があってもいい。学校とは異質のコミュニティに参加させることが重要だ。

——多忙の解消には現場の教員の意識改革も必要なのでは？

それは嫌でも変わらざるをえない。現場の教員は圧倒的に50代が多く、30〜40代が少ない。今は50代が生徒指導も学習指導もうまくやっているが、あと10年でいなくなる。それを30〜40代の教員が引き継げるかといえば無理。だから慌てて20代の教員を採用している。ただ景気がいい中で枠を増やしているから競争倍率が低下し、教員の質が下がるという問題もある。中途採用にしても、有能な人は年収が下がるから集めにくい。

やってくる地殻変動 若手に武器を与えよ

学校はこれから20代を中心に運営するという、とんでもない地殻変動が起こる。だからシステムチエンジをしないといけない。英語は学習塾や英会話スクールの力を使うなど、今まで学校が10割担っていたものを7割に下げて外部の力を使っていくことになる。

そして若手教員には、ICT（情報通信技術）という武器を与えることだ。できない子にはすばらしくわかりやすい動画を活用するなどすれば、力不足をカバーできる。

——学校の業務そのものを効率化する余地もありそうです。

民間企業では新しいことをする場合、古くなった事業や仕事のやり方を見直し、やめたり縮小したりしてから始める。

ところが学校や教育委員会の場合にはその発想がない。だから延々と積み上げる。その象徴がいわゆるレッテル付きの教育だ。「環境教育」「情報教育」「国際理解教育」「福祉ボランティア教育」「食育」……。政権のリーダーや文科相が代わるたびに、その時々のファッションを取り入れたものが加わる。上からレッテル付きの教育を下ろせば子どもたちの身に付く、というのは幻想であり、「教育」という名の病だ。

やるのであれば、「環境教育は十分に行き渡ったのでやめます」など減らす決断もしなければならない。時間を空けずに増やすばかりでは、教員が壊れてしまう。

——部活動をはじめ、授業以外の業務についてはどのように考えていますか。

部活動は（東京都杉並区立）和田中学校のときにも外部指導員の導入など先駆的にいろいろやったが、単にプロが入ればいいわけではない。初めての子が入る前提でいかに好きにさせるかという点で、教える側に特有の思いやりや技術がいる。その事情がわかっている企業や団体を使うのはありだ。

ただ僕が見ているかぎりでは、盛んな部活動の顧問は教員本人がやりたくてやっている。それを奪うと働きがいが減るから、そこは残しながらやっていくしかない。

学校全体の事務が多くなっていることについては社会問題でもある。昔は先生が偉いというフィクションがあって、保護者はいちいちクレームをつけなかった。それが最近は何かあったら訴訟ざたになるので、きちんと戦えるように細かく文書を残している。

それに加えて市区町村の教育委員会、都道府県の教育委員会、文科省の三重構造になっている。同じ週にその三つから同時にアンケートが来たこともある。

ただ、教育長が決裁すればアンケートなどは減らすことができる。僕はほかの学校との比較で結果のフィードバックが欲しいものだけ答えるようにしていたし、必要ない書類は破って捨てたこともあるけれど、何も困らなかった（笑）。

一条高校では教員がタブレットを持ち、経営にも使っている。去年9月からそれで職員会議をやるようになったが、月1回の職員会議で使っていた1500枚の紙が不要になった。12月からは職員朝礼でも使っている。そういった事務の合理化も含めてやっていかないと、学校はもたない。

（聞き手・本誌・中島順一郎）

揺らぐPTAの存在意義

誰のためにあるのか

ジャーナリスト●大塚玲子

子どもを学校に通わせている保護者にとって、厄介なものと感じられるのがPTAだろう。学研教育総合研究所の調査によると、PTAに「まったくかかわりたくない」「あまりかかわりたくない」と回答している人が6割を超えている（左㌻上図）。

ただしメディアなどを通じて伝え聞くイメージがあまりにも悪すぎて、保護者の中には内容を理解せずに食わず嫌いのまま避けてしまっている人も少なくない。PTAとはいったいどんな組織なのか、解説していこう。

PTAは戦後、日本の民主主義教育推進のために米国が勧奨して広がったものだ（左㌻下表）。現在の主な目的は「保護者と学校・先生が協力し合って子どもたちのためのことをする」ことだ。保護者と学校は子どもの教育や生活にかかわる責任をめぐって対立関係に陥りがち。そこで両者が協力して子どもたちのために行動しよう、という発想がPTAの根本にあると考えられる。

PTA活動の量や種類は地域や学校によって異なるが、給食エプロンの補修や校庭花壇の手入れなど学校の備品や施設の保全サポートをする活動、運動会や入学式、卒業式など学校行事の手伝いをする活動、バザーや資源回収、ベルマーク活動など学校におカネや備品を寄付するための活動などがある。また近年は通学路での交通見守りや不審者パトロールなど学校の敷地外での安全サポート、地域と学校の連携イベントを行うPTAも増えている。

子どもに関するものだけではない。講習会や給食試食会の開催など保護者の学習を目的とした活動や、役員選出や広報紙作成など活動内容を維持したり知らせたりするための活動もある。

かつては保護者のバスツアーや遠足、お茶菓子をつまみながら情報交換のおしゃべりをするといった懇親会もあったが、現在はなくなっているところが多い。保護者が楽しめる活動は減り、子どものための活動や保護者の学習のための活動は増加傾向にある。

PTAの目的や活動は決して悪いものではない。にもかかわらず敬遠されるのは、いくつか理由がある。その一つとして挙げられるのが「人間関係が煩わしい」ことだ（左㌻中段図）。

任意団体なのに強制されるワケ

PTAはそもそも任意加入のボランティア団体だが、加入や活動への参加、会費の支払いをしばしば強制される。自分からやる人が少ないから強制的にやらせる、という発想になるのだろうが、それが原因で人間関係が悪化しやすい。これを嫌って、ますますやる人が

いなくなる、という悪循環に陥っているのだ。中には仕事などが忙しくて活動への参加が難しい家庭や会費を払う余裕がない家庭も存在するのだが、そんなことは基本的に考慮されない。

またPTAでは活動するメンバーの多くが毎年入れ替わるため、何のためにPTAがあるのか、各活動が何のために行われているのかという目的が伝わらないまま、仕事だけが踏襲されがちだ。

そのため毎年恒例の活動を前年どおりにこなすことや、活動を継続することと自体が目的になってしまっている面もある。するとだんだんと、本来の目的から外れた活動や目的に照らして効率の悪い活動も出てくる。目的の見えない仕事をするのは誰にとっても苦痛だ。会員の「やらされ感」が強まるのはやむをえない。

組織形態も活動を強制する一因になっている。今も多くのPTAが採用する「委員会」方式（74ページ図）は、「各クラスから必ず委員を選出する」という決まりになっている。このルールの下では、自分からやる人がいなければ強制的に委員を出さざるをえない。だからじゃんけんやくじ引き、不在者投票などで強制的に委員が選ばれてしまい、泣き出す母親が出てくる。

PTAの強制力が高まってきた背景には家庭の変化もある。少子化に伴って、そもそも保護者の数が減ってきている。共稼ぎ家庭や一人親家庭が増え、PTA活動に時間やパワーを割ける専業主婦のいる家庭が減った。

ところが仕事量は昔とあまり変わらないか、増えていることがほとんどだ。「子どものため」の活動なので、増やすのはいいこととなるが、減らすのには抵抗がある。その点は教員の仕事と同じだ。現在のPTAは担い手に対して仕事の量が多すぎるため、より「強制してでもやらせる」という発想が強くなっている。

活動によって得るメリットも大きい

本来の目的を知っていれば協力しようと保護者が思うであろう活動でも、目的を伝えずに最初から活動を強制してしまっていては保護者の拒否感が大きくなるのは当然だろう。

では実際にやってみるとどうなのか。以前あるメディアがPTA活動を経験した人にアンケートを取ったところ、「やる前に思っていたより、いい印象になった」と答えた人が約6割もいた。

活動を通じて、今までつながりのなかった保護者や教員との交流が生まれたり、学校の内情をより詳しく知ることができたりと、実はメリットも大きい。

PTA活動は保護者の負担が大きいといわれるが、これは解釈が難しいところだ。「負担」というのは心理的なものであり、実際の仕事の労力は同じでも、「やりたくない」という気持ちが強ければ負担は大きく感じられるし、逆に自分で「やろう」と決めてやれば小さく感じられる。

では保護者はPTAとどう向き合っていけばよいのか。

まずは入るべきか入らざるべきかについて、自分で選択するということが重要だ。まずいのは、本当は入りたくないのに、何となく周囲の雰囲気に流されて入ってしまうことだろう。そういう人は引き受けた仕事を放置して、かえっ

PTAにはかかわりたくない人が多い

回答	%
積極的にかかわりたい	5.0
まあかかわりたい	27.3
あまりかかわりたくない	45.0
まったくかかわりたくない	22.7

（出所）学研教育総合研究所「小学生白書Web版」（2016年9月調査）を基に本誌作成

「人間関係」が敬遠する原因に

理由	(%)
人間関係が煩わしい	（グラフ）
興味がない	（グラフ）
仕事や介護・家事の関係で時間が取れない	（グラフ）
その他	（グラフ）

（出所）学研教育総合研究所「小学生白書Web版」を基に本誌作成

もともとは米国から伝わった
—PTAの歴史—

年	出来事
1946年	第1次米国教育使節団報告書に成人教育（PTA）の必要性が記載される
47年	文部省が都道府県知事宛てに「父母と先生の会—教育民主化の手引—」送付
48年	文部省が「父母と先生の会委員会」設置
50年	第2次米国教育視察団報告書で「父母と先生の会」（PTA）を成人教育において特に奨励
52年	日本父母と先生の会全国協議会（現・日本PTA全国協議会）結成

（出所）日本PTA全国協議会のHPを基に本誌作成

て迷惑になるケースがある。また自分だけがやらされるのは不公平だと考え、やらない人の悪口を言いふらすなど、ほかの人にも参加させようと圧力をかけてしまうことが多い。

　前述したようにPTA加入はあくまでも任意だ。入らない選択は当然できる。実際、最近はPTAに加入しない保護者が徐々に増えてきている。入学時に「入りません」と学校に告げる人もいれば（本来は任意加入なので、加入しないことを伝える必要もない）、途中でPTAを退会する人もいる。

　実は加入しない人が出ることによって、PTAの運営の改善を促す効果を期待することができる。強制しても加入しない人が増えれば増えるほど、役員や校長・教頭など運営する側には危機感が出てくる。PTA活動に気持ちよく参加してもらうための施策を講じなければ、成り立たなくなってしまうからだ。

　「入らない人は無責任だ」という声はある。だが入りたくないのに嫌々入るほうが無責任だし、周囲にも有害だろう。

　もちろん入るという選択もありだ。自分の意志で「入る」と決めて参加すれば、PTA活動はきっと楽しいはずだ。本部役員をやるなどPTAの内側に入れば入るほど、確かに忙しさや煩わしさも増えていく。それと同時に、入ってくる情報量や知り合える人が広がって、楽しさが増していく。

　加入するからにはPTAの問題を改善する努力もしてほしい。もし強制的な運営でつらい思いをしている人がいるのであれば、PTAの一会員として解決に当たる責任がある。

委員会方式も活動を強制する一因に ―PTAの組織の一例―

議決機関

総会

監査機関

監査委員会
- 会員を代表し、会計事務や予算執行が適正に処理されているかを監査

運営機関

運営委員会
- 各委員会の計画や事業全般の連絡調整
- 総会に提出する議案の作成

本部役員会
- 事業全般にかかわる計画・立案
- 学校や地域団体との連絡調整

常置委員会

校外指導委員会
- 子どもたちの安全を守る活動や社会環境を健全化する活動の実施
- 地区懇談会の企画・運営

広報委員会
- 「PTA広報紙」の作成
- 調査の計画や実施、地域や関係機関への広報

成人教育委員会
- 家庭教育学級、講演会、研修会などの企画・運営

学年・学級委員会
- 学年・学級PTA行事の企画・運営
- 学習会の企画・運営

特別委員会

記念行事特別委員会や役員指名委員会など特定の目的に沿って設置

（出所）神奈川県教育委員会「PTA活動のためのハンドブック」

子どものための活動は PTA以外でもできる

　PTAの本来の目的になっている「保護者と学校が協力して子どもたちのためのことをする」活動をしたいなら、実はPTAにこだわる必要はない。学校の手伝いやサポートをしたければ、直接学校に申し出ることができる。

　PTAが間に入ると参加を強制される事態になりやすいため、校長が保護者にメールなどで連絡をして協力を求める学校は実際に存在する。むしろそのほうがスムーズに人が集まるという話も、少なからず耳にする。

　NPOなどの団体を通じて学校や子どものサポート活動をしてもいいだろうし、新しい場や組織を作るという手段もある。PTAはあくまで目的に対する手段の一つであり、組織を維持することが目的ではないのだから、縛られる必要はない。

　今のPTAに求められているのは、「何のためにそれをやるのか」という目的をあらためて考えることだ。これまでの慣習にとらわれず、膨れ上がっている活動の内容をもう一度細かく精査し、無理にやらなくてもいいものはきっぱりやめるという判断が必要になる。強制しなくても成り立つ組織形態や活動のやり方を考えていかなければならない。そうすればPTAがこれほど嫌われることもなくなっていくだろう。

おおつか・れいこ●編集プロダクションや出版社に勤めた後、フリーに。著書に『PTAがやっぱりコワい人のための本』（太郎次郎社エディタス）など。

5年前から閉庁日設定 改革先行する横浜市

教職員の負担軽減策として、今年は多くの地方自治体が夏休み期間に「学校閉庁日」を導入したが、全国に先駆けて5年前から実施しているのが横浜市だ。

同市は8月3〜16日の2週間は、市が主催する研修を行わず、学校の判断で学校閉庁日を設定できる。電話応対は留守番応答機能付きの電話機で行い、緊急時は教育委員会学校教育事務所で受けられるようにした。2017年度は9割超の学校で実施している。目的は教員に有給休暇や振り替え休暇の取得を促すためだ。

専門スタッフ配置で授業や授業準備に専念

横浜市立学校の教職員を対象にした13年の調査によると、1日の平均業務時間は11時間27分、休日出勤を月4日以上している教員が35・9％もいた。調査結果では経験が浅いほど勤務時間が長くなる傾向にあった。

横浜市の教員の年齢構成を見ると、約6割が経験年数10年以下で、5年以下も約3割いる（15年4月時点）。定年退職でベテランが減っていくことを考えると、さらなる長時間労働になることが予想された。そこでいち早く負担軽減に向けた施策を打ち出したのだ。

取り組みは学校閉庁日だけではない。教員にとって最も大切な業務は授業と授業準備だ。一方で調査や報告、会議、打ち合わせなどの業務を負担に思う教員は少なくない。そこで横浜市は調査・依頼事項の削減に動いた。教育委員会主催の集合研修も目的や内容を精査し、回数を3割削減した（右表）。

さまざまな専門スタッフを配置し、教員の負担を軽減している。「職員室業務アシスタント」は、職員室における印刷や電話応対など事務的な業務をサポートする。小学校の理科の授業では、実験準備と片付け時間が教員の負担になっていた。そこで「理科支援員」を配置。教員が授業内容の充実や指導力の向上に力を注げるようになった結果、「理科の勉強が好き」と答えた子どもが1割増えた。

特別な支援を必要とする児童・生徒や多様化する保護者への対応を行う専門スタッフもいる。「児童支援専任教諭」は、いじめや不登校などの問題を未然に防止、早期解決を図るため14年度から全小学校に配置した。すべての小中学校で週1回程度、相談を受ける「スクールカウンセラー」や、児童相談所などの外部機関と連携して解決に当たる「スクールソーシャルワーカー」も置いている。

それでも「教員の多くは児童・生徒のために底なしに働いてしまう」（横浜市教育委員会事務局・教育政策推進課の島谷千春担当課長）。今後は、教員の意識改革も含めて負担軽減を図っていく。

（本誌：中原美絵子）

負担軽減へあの手この手―横浜市の施策―

取り組み	内容	主な効果
業務改善支援	調査・依頼事項の削減	2014年度325件→15年度311件（4.3%減）
	研修の精査・精選	13年度457回→17年度319回（30.2%減）
	学校閉庁日の導入	13年度導入校61校→17年度465校（実施率93.5%）
専門スタッフ配置	職員室業務アシスタント	勤務時間・休日出勤削減。副校長の学校巡回やほかの教員への指導時間創出
	学校司書	学校司書配置校の図書貸出数 12年度3440冊→15年度8006冊（2.3倍）
	理科支援員	実験準備・片付け時間の削減。「理科の勉強が好き」と答えた子が10%増加
	児童支援専任教諭	いじめの認知件数が増加。いじめ改善率が向上
	スクールカウンセラー	児童・生徒や保護者の不安・戸惑いの緩和
	スクールソーシャルワーカー	不登校児童・生徒の再登校支援や虐待問題の早期解決

（出所）横浜市教育委員会

人口373万人、日本最大の基礎自治体である横浜市。学校数は計508校に上る

いじめはなぜ認定が

浮かび上がる多くの課題

教育の現場で深刻な問題でありながら、なかなかなくならないのがいじめだ。2015年度に全国の小学校、中学校、高校、特別支援学級が認知した件数は22万と過去最多だった（右下図）。

認知件数が増えているのは、滋賀県大津市の中学2年の男子生徒が11年10月に自殺した事件がきっかけだ。学校や市教育委員会は当初、いじめを知っていたことを認めなかった。市長の下に調査委員会が設置され、13年1月、いじめが原因だったと結論づけた。

これを機に同年6月、「いじめ防止対策推進法」が議員立法で成立した。いじめを理由に自殺や自傷、不登校、財産的な損害などが起きた場合は「重大事態」と位置づけ、学校や教育委員会の下で調査委員会が設置される仕組みが整った。学校側もいじめの調査をより徹底して行うようになった。

いじめの定義も以前とは大きく変わっている（左ページ上表）。かつては「自分より弱い者に対して一方的に、身体的・心理的な攻撃を継続的に加え、相手が深刻な苦痛を感じているもの」としていたが、「『一方的』『継続的』『深刻な』という基準に当てはまらない」として件数に含めていないものがあった。そこで定義が変更され、いじめと見なす範囲が広くなったことも認知件数が増えた一因だ。

それでも、いじめを苦にしたと思われる自殺が起きたとき、学校や教育委員会はいじめを認定しなかったり、自殺との因果関係を認めなかったりすることがある。なぜなのだろうか。

一つは正確な情報がつかめないケースだ。学校がいじめを認知する際に最も大事なのは、早期に情報を得ること。だがいじめの情報はうわさや報道に影響されるため、日数が経たないうちにアンケートや聞き取りをしないと、正確な情報がつかみにくくなってしまう。

最近はスマートフォンにいじめの痕跡が残っている可能性が高いのに、閲覧できないことがある。セキュリティが高度で、iPhoneなど一部の機種はパスワードがないと業者でも解除できない。そしてそのパスワードは自殺した本人しかわからない。

13年8月、熊本県立高校の女子生徒（享年15）が自宅で自殺した。生徒は生前、コミュニケーションアプリのLINEでのやり取りをスクリーンショットで保存し、母親に送信していた。

「どんだけへぼい（出来が悪い）と」

「逃げんなや」

「レスキュー隊呼んどけよ」

こうしたやり取りの一部はわかったが、本人が持つiPhoneの解析ができないため、全容はわ

いじめの認知件数は増加しているが…

（万件）
20, 15, 10, 5, 0
2006年度 07 08 09 10 11 12 13 14 15
大津市の事件で実態把握が進む
特別支援学級
高校
中学校
小学校

（注）国公立、私立の合計。高校は2013年度から通信[illegible]過程を含む
（出所）文部科学省「平成27年度児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査（速報値）」を基に本誌作成

難しいのか

フリーライター● 渋井哲也

からずじまいだ。

15年9月、東京都立高校の男子生徒（享年16）が、JR中央線大月駅で電車にはねられて死亡した。自殺とみられている。生徒のiPhoneはロックされていたが、加入していたクラウドサービスのメールとパスワードは判明し、バックアップから一部は復旧できた。消されていたツイッターのアカウントも復活できた。

「疲れた」
「死んでしまいたい」

ツイッターにはそうしたつぶやきがあり、悩んでいたことがうかがえた。メモ帳アプリ内に「よし死ね」という文字データが見つかった。保存日時は亡くなる前日。鑑定では、「他人から送られてきた可能性あり」との結果だった。だが具体的な悩みは特定できなかった。

150万円の金銭授受 いじめではなかった?

もう一つは、一定の事実が明かであっても、学校や教育委員会、調査委員会がいじめの定義に該当しない、あるいはいじめとの因果関係がないと主張するケースだ。

11年8月、福島第一原発事故を受けて、当時小学2年の児童は横浜市へ転校した。調査委員会によると、小学2～4年の時期に「菌」と呼ばれ、5年時には「プロレスごっこ」でたたかれていた。

中学生になってもいじめは続き、14年5月からの1カ月間で約150万円を渡していた。だが調査委員会は当初、この金銭授受をいじめから逃れるための「おごりおごられ行為」とし、「いじめと認定することはできない」とした。これに批判が殺到し、最終的には市長がいじめと認めて謝罪した。

15年7月、岩手県矢巾（やはば）町の中学の男子生徒（享年13）が電車に飛び込み自殺した。調査委員会は16年12月、「調査報告書」を提出。「部活動やクラスでいじめが継続していく中で『死にたい』と思う考えが出現」したとしたが、直前のメモにいじめの記述がなく、「特定は困難」とした。

重大事態と判断された際に設置される調査委員会も問題を抱える。委員の構成や何をどのように調査するのかといった詳細なルールが確立されていないのだ。話し合いで、利害関係者の排除や公表の仕方などを決めなければならない。

こうした現状に対して、文部科学省も手をこまぬいてはいない。今年3月には重大事態調査に関するガイドラインを作成。8月には学校や教育委員会への指導や遺族対応を行う「いじめ・自殺等対策専門官」を配置する方針を決めた。18年度の機構・定員要求に盛り込む。教職経験者や有識者など外部人材の活用を検討しており、早期に適切な対応を取るとともに、再発防止につなげたい考えだ。

何より重要なのは児童生徒に接している学校、あるいは教育委員会がいじめ撲滅に向けて本気で取り組むこと。そうしないかぎり、改善は望めない。 TK

いじめの定義は移り変わってきた

年度	定義
1986年度	自分より弱い者に対して一方的に、身体的・心理的な攻撃を継続的に加え、相手が深刻な苦痛を感じ、学校としてその事実を確認しているもの
94年度	自分より弱い者に対して一方的に、身体的・心理的な攻撃を継続的に加え、相手が深刻な苦痛を感じているもの。個々の行為がいじめに当たるか否かの判断はいじめられた児童生徒の立場に立って行う
2006年度	当該児童生徒が一定の人間関係のある者から心理的、物理的な攻撃を受けたことにより、精神的な苦痛を感じているもの
13年度	児童生徒と一定の人的関係のある他の児童生徒が行う心理的または物理的な影響を与える行為（インターネットも含む）で、行為の対象の児童生徒が心身の苦痛を感じているもの

（注）青字は主な変更点。1986～2006年度は「児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査」での定義、13年度は「いじめ防止対策推進法」での定義
（出所）文部科学省の資料を基に本誌作成

しぶい・てつや● 1969年栃木県生まれ。長野日報社を経てフリーに。若者の生きづらさ、東日本大震災などを取材。著書に『命を救えなかった』（第三書館）など。

デジタル時代のグローバル経営管理の新潮流

世界中の経営資源を集約、可視化の先にある未来

デジタルテクノロジーが急速に進化を遂げている中で、グローバルビジネスを深化させている企業の経営管理のあり方を検討する東洋経済新報社主催カンファレンス「デジタル時代のグローバル経営管理の新潮流」が7月27日に東京・千代田区で開かれた。

●主催：東洋経済新報社
●協賛：日本マイクロソフト、キリバ・ジャパン、コンカー

制作・東洋経済企画広告制作チーム

基調講演

多様化時代の異文化リーダーシップ

田岡 恵氏
グロービス経営大学院
経営研究科教授

グロービス経営大学院の田岡恵氏は、多様性がイノベーションと結びつくためには、その間に多様な人々が互いに学び、新しい能力を獲得する「インクルージョン（内包）」が必要と強調した。しかし、行間を読むことを求めるハイコンテクストなコミュニケーション、建設的なものも含めて対立を避ける、ネガティブなフィードバックが苦手といった特徴を持つ日本の文化は、世界と比較して非常に極端で特殊であり、異文化人材に不安と疑心暗鬼を起こさせ、排斥することになりやすい、と指摘。多様化時代は、異文化に対する知識、違いによって善し悪しを決めつけない意識を持ち、線を引かないように振る舞い、違いを楽しみにつなげる「インクルージョンを起こす異文化リーダーシップの発揮を」と訴えた。

問題提起

変化するグローバル市場と求められる企業経営モデル

松崎真樹氏
PwCコンサルティング
常務執行役テクノロジーコンサルティング担当

PwCコンサルティングの松崎真樹氏は、同社が今春刊行した世界CEO意識調査の結果を紹介。脅威として世界、日本のCEOともに経済成長の不確実性を挙げ、今後の世界の行方として単一のグローバル市場より地域貿易ブロックといった分断化を予測。今後5年で業界の競争条件がテクノロジーによって変わるとするCEOも日本、世界ともに70％を超えた。一方、強化したい分野を見ると、日本はイノベーションと人的資本が32％、30％で上位を占め、デジタル技術の能力は4％と、世界の15％に比べ低かった。意思決定におけるマシン導入の調査でも、日本は中国やドイツなどと比べ、機械の活用が少なく、人が決める傾向が強い、とするデータを示し「今後は、機械で人を強化する方向に努力すべき」と訴えた。

特別講演Ⅰ

アステラス製薬の変革と挑戦
――事業構造改革、グローバル経営体制の視点

畑中好彦氏
アステラス製薬
代表取締役社長CEO

2005年に山之内製薬と藤沢薬品工業が合併、誕生したアステラス製薬の畑中好彦氏は「先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する」という経営理念の下、新薬創出に特化したビジネスを説明した。特許切れで収益が悪化するパテントクリフを乗り越えつつ、成長基盤

を構築するため、自社のケイパビリティの向上に加え、世界の研究機関・ベンチャー企業とのネットワーク型研究体制を構築しながら、がんや細胞医療領域の事業機会獲得のためにM&Aを推進。その一方で、海外研究所の閉鎖、中核ビジネス以外の整理など経営資源配分の最適化も断行。トップマネジメントに外国人を入れたほか、取締役会、監査役会ともに社外が多数を占める構成にして、ガバナンス体制を強化した。さらに従業員のモチベーションを高める価値観の共有を図り、「多様なステークホルダーの信頼を得て、企業価値を向上させたい」と結んだ。

特別講演Ⅱ

サッポログループのグローバル経営管理
――SPEED150とSAPPORO-WAY

黒川雅弘氏
サッポロホールディングス
経営管理部グローバル管理
グループリーダー

グループ創業150周年の2026年に向けた長期経営ビジョン「SPEED150」を進めるサッポロホールディングスの黒川雅弘氏は、06年に買収したカナダ・スリーマン社のPMIを中心に、グローバル化の取り組みを語った。異なる文化で分断された3社の集合体だったスリーマン社に対し、ERP導入など経理部門の高度化で、経営管理機能を強化した。ミッション、ビジョンを定めてサッポロウェイ浸透を図り、グループ企業文化を醸成。さらに、12年には現地主導で制定したベター・ビアなどのミッション・ビジョン・バリューに発展、結実した。海外売上比率は06年の2%弱から10年間で約20%にアップ。「サッポロのDNAを持つ現地スタッフによるオペレーション実現が本当の現地化」と述べた。

ディスカッション

デジタル時代のグローバル経営管理
――世界中の経営資源を集約、可視化の先にある未来とは？

田村 元氏
日本マイクロソフト
Dynamics ビジネスアプリケーション
統括本部業務執行役員統括本部長

昆 政彦氏
3Mジャパングループ
スリーエム ジャパン
代表取締役副社長執行役員

三村真宗氏
コンカー
代表取締役社長

佐伯和聖氏
キリバ・ジャパン
代表取締役社長

白井隆氏
PwCコンサルティング
パートナー
[モデレーター]

スリーエム ジャパンの昆政彦氏は、グローバル経営管理の課題として、世界共通のビジネスの測定法の必要性を強調。新製品で価値を出す戦略を支えるための新製品売上比率など、独自の経営会計、内部向け指標で管理する取り組みを紹介した。また、グローバルな管理は、リーダーが取るべき行動規範を明確にして、現場で意思決定する同社のやり方に言及した。デジタル技術は「他社と同じITツールを使っても勝てない。ユーザー側は独自の勝ちパターンを探すことも必要」と述べた。

日本マイクロソフトの田村元氏は「クラウドによって世界の拠点を"神経"でつなぎ、さまざまなことができるようになった」とアピール。販売在庫の不足解消のため、世界各地の工場の生産余力、パーツの在庫を見ながら、どの工場にいくら発注すべきかを机上で検討できるグローバル製販システムを紹介した。また、PCの使用状況などから、業務に集中できた時間などの働き方を分析、より良い働き方を模索する実験を紹介。AIはすでに売り上げ予測に活用され「実証から実用段階に入ってきた」と述べた。

資金を見える化するトレジャリーマネジメントシステムを提供するキリバの佐伯和聖氏は「5年前は関心が低かった資金管理の認知度が上がり、この一年は多くの提案依頼が来ている」と市場の変化を振り返った。このツールで手持ちの現金、支払利息を大幅に圧縮した企業も現われている。同社は、AIを活用して、テロ組織などの疑いがある口座への出金、通常の金額や時期と比較して疑わしい支払いを検知する不正防止モジュールを今年リリース。「財務高度化を通じ経営に貢献したい」と語った。

出張・経費管理などの管理ツールを提供するコンカーの三村真宗氏は、①間接費の見える化で不要な費用を削減②交通系ICカード・法人カードデータ取り込みの自動化や、スマホでの承認などによる手間の削減やすき間時間の活用を促す改革支援③不正を防ぐガバナンス向上―の三つの効果を強調。同社のロビー活動により電子文書保存法が改正され、紙の領収書の保管不要化もこの流れを後押しする。「まず短期で改善できる領域から改革を行い、じっくりERPに取り組む企業も増えています」と最近の動向を紹介した。

特別対談

元駐中国大使 宮本雄二 × 富士通総研 柯隆

習近平の野望

中国共産党大会を展望する

10月18日から始まる中国共産党大会で、習近平氏が目指す権力集中はどこまで実現するか。

司会・本誌：西村豪太

5年に1度開かれる中国共産党大会。最高指導部の人事などが決まる最重要政治イベントだ。その第19回大会（通称・十九大）が10月18日から始まる。

前回2012年の党大会では、最高指導者の座が胡錦濤氏から習近平氏へ引き継がれた。習氏は今回の党大会で一段の権力集中を目指す。それは可能なのか。中国事情に詳しい二人が展望を語り合う。

一人は駐中国大使を務め、現在、宮本アジア研究所代表の宮本雄二氏。もう一人は中国・南京市に生まれ、日本でエコノミストとして活躍している富士通総研経済研究所主席研究員の柯隆氏だ。

――10月の党大会で習氏の権力は盤石なものになりますか。

宮本　胡錦濤時代の反省があって、習近平時代が始まった。胡氏は最高指導者だった10年間に、ほとんど何もできなかった。総書記になった02年、最高意思決定機関である中央政治局常務委員会の体制は、7人から9人へ増員された。そのうち4人は、胡氏の前の最高指導

自信に満ちた習近平・中国共産党総書記。自らの野望を果たすため権力集中を狙う

Photo/Getty Images

者である江沢民派だった。

総書記は常務委員会を招集できるが主宰することはできない。それを江氏は利用した。もう一人味方につけ9人中5人を握り、自分の思うとおりに意思決定した。中央軍事委員会主席の座も04年まで譲らなかった。だから胡氏には権力が十分に集中しなかった。

12年に習氏へ政権が委譲されたとき、党内には「総書記はもう少し権力を持つべきだ」という世論があった。そのため習氏は中央軍事委員会主席も含め、すべての要職を手に入れた。次の党大会では、一段と権力を集中させるだろう。

柯 胡氏は歴代指導者の中で最も弱かった。だが、胡氏は鄧小平氏に指名されている。習氏は鄧氏に指名されていない。この点が習氏の弱点といえる。なぜ総書記になれたのか、いまだに謎だ。

習氏には二つのラッキーがあった。一つは彼のライバルである薄熙来氏がスキャンダルで12年に失脚した。もう一つは、同じ文化大革命（文革）世代で盟友の中央規律検査委員会書記の王岐山氏が「反腐敗」という大義名分で習氏の政敵を次々と倒してくれた。

習氏のリーダーとしての正統性は立証されにくい。選挙で選ばれたわけでなく、鄧氏ら長老に指名されたわけでもない。反腐敗を基に権力を集中させないとその統治がうまくいかない。次の党大会まで激しい権力闘争が続くだろう。

党主席になって毛沢東を目指す

——習氏は共産党のルールを変えようとしています。それは可能なのでしょうか。

宮本 共産党には二つのルールがある。一つは毛沢東時代のルール。もう一つはそれを修正した鄧小平時代のルール。今は後者が守られているが、これも絶対ではない。変えようという気配が濃厚だ。

国家運営には二つの側面がある。政策を決める面と、決めた政策を実施する面だ。実施面を重視すると効率が大事。効率を追求すれば、権力の集中が必要になる。しかし、政策を立案するときは、さまざまな意見を民主的に集めたほうがよい。集中か民主かは共産党にとって永遠の課題だ。

習氏は今、政策を効率的に実施したいと考えており、そのために権力を集中しようとしている。鄧氏が修正したルールを、毛沢東時代のものに戻そうとしているのだ。

たとえば「党主席」というポスト。これは毛沢東時代にあったが、鄧氏がなくした。主席は常務委員会を「招集する」だけでなく「主宰する」ことができる。常務委員より格上で、強大な権限を持つ。

しかし、党のルールを変えるのは大変だ。毛氏は文革という間違いを犯した。その再発がないように鄧氏がルールを変えた。今、文革ほどの間違いがない中で、ルールを変えることは並大抵でない。

柯 さらに言えば毛沢東時代は独裁政治だった。完全に一人で決めていた。それを経験し嫌った鄧氏が集団指導体制に変えた。常務委員会の7～9人が決める。だが、

中国の歴代の最高指導者

名前	特徴	統治期間
毛沢東	中華人民共和国建国者、「党主席」として30年君臨。1966～76年の文化大革命で国内は大混乱に	1949～76年
華国鋒	毛沢東死後の2年だけで失脚	76～78年
鄧小平	文革後の中国を再建し実権を握り続けた。市場経済を導入し、発展の基礎を築く	78～89年
江沢民	天安門事件後に抜擢され後継者に。実権は鄧小平が握っていた	89～2002年
胡錦濤	鄧小平の指名を受けて就任。実権は江沢民が握っていた	02～12年
習近平	父は革命元勲の1人だが、鄧小平による指名を受けておらず正統性に難。権力集中に必死	12年～

習近平をめぐるキーパーソン

名前	特徴
王岐山	中央規律検査委員会書記。習近平の右腕として手腕発揮
李克強	首相だが、影響力は低下傾向
陳敏爾	重慶市党委員会書記。ポスト習近平の有力候補とされる
薄熙来	重慶市党委書記として力を強めたが、2012年に腐敗摘発で失脚
劉鶴	中共中央財経指導小組弁公室主任。習近平の経済政策のブレーン

民主的に話し合って決めることはありえない。実質的には鄧氏が描いた夢は破綻していて、今の中国の権力闘争に拍車をかけている。

また、習氏は初めての文革世代だ。胡氏も江氏も文革以前に教育を受けていた。文革世代は学校で毎日『毛沢東語録』を読まされ、毛氏によるマインドコントロールを受けていた。だから権力闘争が大事で、相手を倒さないと自分がやられるという危機感を強く持つ。

ただ、こういう体制は国民の支持を得られるか。文革後の40年間に中国の大学や専門学校を卒業した人は少なくとも3億人いる。この人たちはいくらか民主主義の影響を受けている。独裁は当然嫌いだ。一方、毛氏のマインドコントロールを解かれていない人もまだ多い。今は前進するのも後退するのも難しい状況にある。

自由より統制を好む 経済は活力を出せるか

──経済面の改革が進んでいません。習氏には経済改革のマインドはないのでしょうか？

柯　習政権になってから統制経済に逆戻りしつつある。国有企業を強く大きくしている。習氏は自由や民主主義より、統制を強化しようとする。言論の自由も縮小している。こういう状況で経済が活力を出して発展していけるか。私は中国経済が徐々に減速していくのではないかと心配している。

宮本　習氏が自由より統制を好むというのは同感だ。しかし、習氏の周りにいて経済政策を支えている人は、自由経済を重視する人が少なくない。中央財経指導小組弁公室主任の劉鶴（りゅうかく）氏などだ。

──習氏は権力を集中して何をしたいのでしょうか？

宮本　中国を世界に誇れる、冠たる国にしたいという、沸々とした願望が間違いなくある。そのために自分に権力を集中させ、上からやっていくしかないということが彼の出発点になっている。

しかし、これだけ敵を作ってしまうと、自分が生き延びていくために、さらに権力を集中させせなくてはならず、悪循環に陥っている。

──習氏は毛氏を超えられますか。

宮本　直感で言えば、いくら頑張っても超えられないと思う。毛氏は1930年代後半、消滅寸前まで弱まっていた中国共産党を再生した。軍事に強く、日本や国民党との戦いに勝ち、天下を取った。この権威が毛氏にはある。習氏にはその権威はない。10月の党大会で権力集中を進めても、毛氏には程遠い。だから習氏は国民の声を気にしていると思う。

柯　私は国民の声が習氏に十分に届くかは疑わしいと思っている。習氏の周りは今、イエスマンの取り巻きが多い。

──習氏が「核心」と呼ばれるようになったことの意味は大きい？

宮本　江氏もそう呼ばれており、江氏の時代に戻っただけ。大した意味はない。

柯　今の習氏はまだ権威なき権力。「核心」と呼ばせて個人崇拝をさせようとしている。いずれ、かつての「毛沢東思想」のような「習近平思想」が出され、小学生から高校生まで教育現場で教え込まれるようになるのではないか。

Profile

みやもと・ゆうじ●1946年生まれ。69年に外務省入省。2006〜10年に駐中国大使。現在は宮本アジア研究所代表。『習近平の中国』など著書多数。

「権威のない習近平氏は国民の声を気にしている」（宮本）

撮影：梅谷秀司

撮影：梅谷秀司

Profile
か・りゅう●1963年中国・南京市生まれ。88年来日。94年名古屋大学大学院経済学修士号取得。98年から富士通総研。『習近平政権の言論統制』など著書多数。

「習政権になってから統制経済に逆戻りしつつある」（柯）

―党大会の注目点は？

宮本　次の三つを見れば習氏に権力が集中したかがわかる。

まず、常務委員の何人が習派か。胡氏のときは9人中4人だった。その前の江氏は7人中2人。現職のナンバーワンには多数を取らせなかった。それが今度、7人中4人になれば圧倒的に強くなる。3人でも江氏を超えることになる。

二つ目は自分の後継者になりうる人物を入れるかどうか。習氏は本音では入れたくないはず。入らなかったら、次の次の党大会（22年）以降、つまり3期目も習氏が続投することが見えてくる。

三つ目は右腕の王氏を残せるか。今年69歳になる王氏は常務委員の〝定年〟とされる68歳を超えている。その年齢制限を撤廃して王氏を残せれば習氏への権力集中が進んだと評価できる。

難しいのは、米国在住の実業家、郭文貴（かくぶんき）氏が王氏のスキャンダルを続々と暴露していることへの対処だ。いかに盟友とはいえ、剛腕の王氏が習氏にとって煙たい存在になってきたのも事実だろう。

柯　習近平政権で唯一の変数は王氏の去就だ。王氏が習氏の下、ずっと我慢していく保証はない。政敵をすべて倒して名実ともナンバー2になった瞬間、「そろそろ俺も1回ぐらいはトップになりたい」と言い出すかもしれない。そのときに習氏が王氏を一つの駒として動かす度量を持っているかどうか。これは今後の中国の政治経済を見るうえで最も重要な命題の一つだ。郭氏の暴露はまさに習・王関係への揺さぶりである。王氏がスキャンダルに見舞われたことは、習氏にとって事態掌握のチャンスとなる。

―孫政才（そんせいさい）（前重慶市党委員会書記）氏が失脚したことの評価は？

宮本　彼があの地位まで上がれたのは偶然が重なったから。実力でのし上がってきたわけではない。したがって中国の政治の大きな流れからすると端の案件だ。

後継候補はまだ示されない

―孫氏の後任に就いた陳敏爾（ちんびんじ）氏は習氏の後継候補になりえますか。

宮本　習氏は、可能なかぎり自分がトップを続けたいと思っている。陳氏を後継者に、という意識はないだろう。

柯　本人が後継者の気持ちになったら必ず消される。独裁政治とはそういうもの。中国政治の最大の問題は、権力の継承が制度化されていないことだ。江氏と胡氏もまだ生きている。

―政治改革が進み、共産党を憲法の下に置くことはありますか。

宮本　現実との緊張関係の中で、次の新しい考え方が生まれてくる。国民の不満にどう対応していくか、共産党は七転八倒の苦しみをしている。その中で、国民の声を反映する制度を作るだろう。習氏は次の5年の間に、政治改革の素案を作るのではないか。共産党の大きな改革は自分にしかできないから、もう1期やらせろ、と。そうしないと共産党による統治自体が難しくなり、習氏の地位も危うくなる。

柯　独裁政治は永遠に続くことはない。文革のマインドコントロールを受けていない、40歳以下の人たちが60代に入ったとき、中国は完全に変わると思う。あと20年かかるから、習氏がトップでいる間に変わることはないだろう。

―中国が米国並みの超大国になることはありえますか。

宮本　それはないだろう。中国は米国を、経済規模で抜くことはあっても、軍事力で抜くことはかなり難しい。

柯　世界への影響力を持つには軍事力、経済力に加えて文明力が必要だ。文明力を強化するには自由が前提になる。それが今の中国にはない。文明の力のない国が国際的な影響力を持つことはない。TK

広告特集

英語特集

ビジネスパーソンにもはや不可欠

「ビジネス語」としての英語力を磨く!

私たちにとってパソコンが仕事の作業効率を上げたり、エンターテインメントを楽しんだりするのに不可欠になったのと同じように、ビジネスにおいて英語が不可欠になりつつあると言っても過言ではない。そんな時代の動きに取り残されないためには、どのように英語学習に取り組めばいいのだろうか。高校生まで英語が苦手だったという英語教育、コミュニケーション教育の専門家、松本茂氏にビジネスパーソンの英語習得法について聞いた。

制作/東洋経済企画広告制作チーム

二技能以上を統合した勉強法で英語を習得

――中学・高校時代、英語は苦手科目だったそうですね。

松本　そうです。中学時代の英語の授業は「パターンプラクティス」という、当時では最先端の教育法を取り入れていました。そのおかげで文の構造は頭に入ったのですが、英文の意味を理解していませんでした。

英語は暗記科目だから覚えれば誰でもできるとうそぶいて、教科書の英文を覚えていなかったので成績はひどいものでした。高校に入ってからは、さすがに心を入れ替えて、さあやるぞと意気込んだものの、教科書の英文があまりにも難しくて早々に挫折しました。

――何がターニングポイントとなったのですか。

松本　高校3年生の夏休みに、たまたま日本人の大学生が英語でディベートを行うのを見たことです。その瞬間、英語って単なる「科目」じゃないんだ、これならやってみたいと思いました。それまでは学校で英語を教わっても、覚えたこととしか言えず、いくら勉強してもその延長線上に「英語で考え、英語で話す」ことがイメージできなかったのです。

ところが、自分と2～3歳しか違わない大学生が、時事問題について英語で丁々発止のやり取りをしている。ディベートってすごい、かっこいいと衝撃が走り、その日から取り憑かれたように英語の勉強を始めました。

――どのような方法で取り組んだのですか。

松本　最初のころは、モデルになるような英会話のテキストや、やさしい英語が使われているスピーチなどを、意味を理解した上でひたすらリピートしていました。基本的に私の勉強の仕方は、「日本語に訳さない、聞こえてきた音を真似る、自分が発話しているイメージでインプットする」の三つです。

また、ディベートのテーマに沿った英文資料を読むときは、どこが自分の意見のサポートとして使えるかを考え、後で自分が発言することを想定しながら読み、最後は自分の言葉で英文要約を書くようにしていました。今、振り返ると、二技能以上を統合した学習をしていたと思います。

大事なのは強い思いと具体的なゴール設定

――実際、大学3・4年生のときに全日本の英語ディベート大会で2回優勝されました。どうしたら松本先生のように、夢を実現させることができるのでしょうか。

松本　大学3年生か4年生で、英語ディベートで学生日本一になるんだという明確なゴールを高校3年生の時に定められたからですね。挨拶さえおぼつかない状態から、3～4年後に時事問題などを討論できるようになるまでのギャップをいかに埋めるか。これを具体的に考えられたこと、そして小さな目標を一つ一つ乗り越えることでモチベーションを維持できたことが大きな要因です。

人間は意志が弱いので「したい」というレベルではなく、「なるのだ」という強い気持ちが必要です。ダイエットでも「痩せたい」という程度では、長続きしませんよね。ダイエット本来の目的は、痩せて「健康になる」ことだと思います。それを「○キロ痩せたい」という具合に、目的を見誤るとさらに挫折しやすくなるのではないでしょうか。

英語も然り。ビジネスパーソンが英語を話せるようになりたいと望むのは、いつか海外出張・赴任があるかもしれないと思うから。その可能性があるなら、例えば「3年後に海外出張して、英語でプレゼンテーションを行い、相手の質疑応答にもしっかり答えられるレベルになる」というように、自分に密着したゴール

を立てることが重要です。将来をイメージして先手を打っておけば、チャンスをものにできる可能性も高まります。

――ゴールの設定後は、どのように勉強していくとよいのでしょう。

松本　英語は急にうまくはならないので、まず英語学習をルーティンにすることが大事。朝食のときに英語のニュースを聞く、電車での移動中はペーパーバックやSNSの英文を読むなど、短い時間でもいいので、毎日決まった時間に興味、関心のあるものを選んで「楽しみながらやる」ことを習慣づけます。それが定着したら、次に普段日本語でやっている業務を徐々に英語化してみるとよいでしょう。

たとえば、請求書や領収書といった単語を知らないと立ち往生してしまうので、そこを一つずつクリアしていく。営業の人なら、自社製品の長所、海外のクライアントが購入する場合の納入時期や価格などを説明できるようにする。このようにハードルを少しずつ上げていくことで、いつの間にか総合的な英語力が身についていることが理想です。

英語は豊かな人生を可能にする

――グローバル化が進み、英語の位置付けがどんどん変わってきています。

松本　ビジネスの現場も教育の現場も、様変わりしていますね。今では小中高で働いている外国人助手も、必ずしも英米人だけでなく、世界各国から来ています。

私は長年、テレビの英語番組で講師役を務めていますが、番組作りもかなり変わりました。例えば、以前でしたらスキットを演じる外国人は英米人を起用していましたが、今は非ネイティブで、ちょっとクセのある英語を話す人を積極的に起用しています。今やWorld Englishesと English が複数形で表される時代ですから、多種多様な英語に慣れ親しんでいただくことが狙いです。

日本のビジネスパーソンも自分の英語の発音を過度に気にしないほうがよいと思います。あくまでも意思疎通ができることが大切なのです。

――英語を学ぶ最終目的とは何でしょうか。

松本　私は、より多くの人と関わりを持ち、そのことによって自分の人生を豊かにしていくことだと思っています。さまざまな背景を持つ人たちの価値観や文化に触れることで、目の前にある世界が大きく広がり、考え方も柔軟になるはずです。

Shigeru Matsumoto

立教大学経営学部国際経営学科教授、同大学グローバル教育センター長。専門はコミュニケーション教育学。マサチューセッツ大学ディベートコーチ、東海大学教授などを経て現職。NHK「おとなの基礎英語」講師。大学入試センター「新テスト実施企画委員会英語四技能実施企画部会」副部会長、全国高校英語ディベート連盟副理事長なども務めている。著書に『速読速聴・英単語』(Z会)、『英会話が上手になる英文法』(NHK出版)など。

松本　茂氏

広告特集

英語特集

ワンナップ英会話

業界に逆張り、顧客に順張り マンツーマン英会話の企業姿勢

英会話を学ぶビジネスパーソンの多くが挫折してしまうのは確か。それに対して、「学びの習慣化」という観点から支援するのがワンナップ英会話。「英会話絶対上達」を信念に挑戦を続ける異色の英会話スクールだ。

「英会話絶対上達」を本分に 8年連続・顧客満足度98％

社員の英語力を強化したいと考える企業が増えている。だが、ほとんどの企業では明確な手応えが得られていないのではないだろうか。研修制度などを用意しても、多くの社員が途中で挫折してしまい、なかなか続かないという声もよく聞く。

マンツーマンの英会話スクール「ワンナップ英会話」を運営するジェイ・マックスの海渡覚記社長は「英語力は短期間で身に付くものではありません。一定期間は学習に時間を割く必要があります。大切なのは、それを持続できるよう、学習を習慣化することです」と話す。

そう語る背景には、「英語でビジネスの電話などしたことがなかった」というほど英語が苦手だった海渡氏自身が、留学経験もなく日本で仕事をしながらTOEIC985点を取った経験がある。

「英語は、表計算ソフトを使えるというのと同じくらい、ビジネススキルの一つでしかありません。大切なのは表計算ソフトを使って本業で力を発揮することです」

海渡氏が「ワンナップ英会話」を立ち上げたのは2002年のこと。現在は、新宿、品川、銀座、恵比寿、東京八重洲・日本橋、横浜に6校を運営している。

「業界の中では後発ですが、それだけに、普通の英会話スクールにしたくないという思いがありました。まず『英会話絶対上達』をキーコンセプトとしました。その実現のためにも、『業界に逆張り、顧客に順張り』を貫いています」（海渡氏）。

受講生の英語力上達を目標に掲げない英会話スクールがあるのかと疑問に思う人もいるだろう。だが、実際には通いやすさや楽しさばかりを訴求するスクールもないわけではない。その点、ワンナップ英会話はあくまでも本気で受講生の英語力上達に取り組むのである。

ワンナップ英会話 課長 山口ちえみ

同スクールでは、質の高いレッスンを提供するために講師の採用基準も厳しく設定されている。その結果、採用率は2％だという。またほとんどのマンツーマンのスクールが40分の授業を行うのに対し、ワンナップ英会話は50分と25％も長い。一般的な英会話スクールでは受講生獲得のための広告費が大きいが、ワンナップ英会話ではそのコストを業界水準よりもかなり低く抑えている。他社よりも10万円程度安いとされるリーズナブルな料金が可能になるのもここに理由がある。

それでも、クチコミで受講生が集まり、リピート率が高いのは、受講生の評価が高いからにほかならない。実際に、8年連続で顧客満足度を98％（ワンナップ英会話調べ）で維持しているというから驚く。

「学びを習慣化」するためのカリキュラムやイベントも工夫

海渡氏が語るように、英語力を高めるためには、一定期間学習を継続することが必要だ。しかし、単に厳しいだけの「やらされ感」では、途中で挫折しかねない。

そこで、ワンナップ英会話では「学びを習慣化」するためのさまざまな工夫がこらされている。まず、カリキュラムは一人ひとりに対してオー

大人の落ち着いた雰囲気の恵比寿校

ダーメイドだ。さらに12レッスンに一度という高い頻度でレベルチェックときめ細かなカウンセリングが行われ、カリキュラムの見直しを繰り返し、つねに最適化をしていく。

　さらに特筆すべきは、ワンナップ英会話ならではの、モチベーション維持の取り組みだ。たとえば、Webサイトでは豊富なコンテンツが定期的に発信されている。人気コンテンツの一つが「ヤマちゃんの、社長！そんな英語はありません！」というブログだ。ワンナップ英会話スクールのアドバイザーで課長の山口ちえみ氏が、海渡社長から送られてくる『お題』を無理矢理英語にしていくというもの。過去の「お題」には、「大根おろし」「抱腹絶倒」「あまのじゃく」など、難問ぞろい。読者が考えるきっかけになるだけでなく、ヤマちゃんが英訳を考えるプロセスも知ることができるので参考になる。何より、ヤマちゃんと社長とのかけあいが笑えて秀逸だ。

ためになって、楽しめる人気ブログ「ヤマちゃんの、社長!そんな英語はありません!」

社長!そんな英語はありません! 検索

　山口氏は、「ワンナップ英会話では、このほかにも、参加したくなる、続けたくなる工夫を凝らしています」と紹介する。公開文法講座やスピーキングのワークショップなど英語の上達に直結するものから、季節ごとのイベントまで、学習意欲を刺激するさまざまなきっかけを創意工夫して提供している。英国風パブを運営するハブ社と提携した異文化交流企画「FEEL ENGLISH!」なども好評だ。

「学びのあるライフスタイルの提案」で豊かな人生の実現を支援

　山口氏は「私たちが目指しているのは、受講生の皆さんの英語力の上達はもちろんのこと、英語の学習を通じて、『学びの習慣』を身に付けていただき、ライフスタイルを向上させるお手伝いをすることです」と話す。

　「学びのあるライフスタイルの提案」は、同社の経営ミッションである。同社の社員の一人ひとりがこのミッションの達成のために努力していることが、満足度のサービス創出につながっているのだろう。

　ワンナップ英会話では他業種のビジネスパーソンとの交流などにより刺激を受け、英語学習のモチベーションがアップし、中には大学院に進学したりする人もいるという。大げさでなく、ワンナップ英会話で学ぶことが、自分自身を高め、人生を豊かに変えるきっかけになっているのだ。ここで学んだことが大きな財産になるに違いない。リピーターも多く、中には10年近く学び続けている受講生もいるというのにも納得がいく。（当然、その受講生は殆どネイティブレベルである）

　ワンナップ英会話のさまざまな取り組みは、英会話スクールのビジネスモデルとして見ると常識外れとも思えることも少なくない。それに対して、海渡氏は「規模の拡大を目指すのではなく、受講生の満足度を徹底的に追求したら、現在のスタイルになり、結果的に成長が付いてきました」と語る。まさに「業界に逆張り、顧客に順張り」を実践してきたということだろう。結果の出る英会話スクールであることはもとより、ビジネスパーソンが長く付き合うに足るパートナーとしても期待できる企業だ。

季節ごとのイベントや交流会が、ワンナップの輪を広げる

広告特集

英語特集

英会話イーオン

先生とクラスメイトに支えられ 実践的かつ効果的な英語を習得

英語の必要性が増す中、社命で半強制的に英語を勉強する人がいる一方、自発的に英語学習に取り組む人もいる。同じことを学んだとしても、いち早く自信を持って英語を使いこなせるようになるのは、おそらく後者だろう。ポジティブに楽しく、効率的に英語学習を続けるにはどうしたらよいか。10年以上イーオンに通い続け、ビジネス現場で役に立つ英語力を手に入れた戸田敦士さんに上達のコツ、長く続けられる秘訣を聞いた。

専門商社の営業職に就く戸田さんは、「30歳くらいまで英語に興味がなく、仕事でも使う機会がほとんどありませんでした」と10年前を述懐する。そんな戸田さんが英語を学び始めたきっかけは、会社でTOEIC L&Rテストを受験したことだ。その後、会社の語学研修で1カ月間、シンガポールに行けるという幸運が舞い込んだ。「ちょうど前年にこの制度が始まり、1年目は成果を出さなければいけないので、英語力の高い人が派遣されたのですが、2年目は『英語が苦手な社員を行かせたらどうなるか』という実験的な試みで、TOEIC L&Rテストのスコアが400点ぐらいの自分に白羽の矢が立った」そうだ。

苦労を重ねた1カ月。その甲斐あって英語への関心も高まり、もう少し勉強を続けてみようという気持ちが芽生えた。そこで早速、通勤途中にあるイーオンに通うことにしたわけだ。「英会話スクールと言っても、先生が一方的に教えて終わる大学の授業みたいなものだと思っていました。ただ、実際にグループレッスンを受けてみると双方向性があって、自分が積極的に話さなければならない局面がたくさんある。先生もフレンドリーで、それまでのイメージが覆されました」と戸田さんは話す。

「クラスの中には、自分よりちょっとレベルの高い人がいて、『この人たちに後れを取らないように、自分もやるぞ』という意欲につながりました。また、担任の先生は生徒一人ひとりをよく見ていますね。例えば、自分が苦手とする文法やフレーズなどの弱点を把握していて、間違えると必ずフォローしてくれる。本当に頼りになるパートナーです。忙しいときはレッスンの振り替えもできるし、何よりも1週間に1度、仕事も家庭も忘れて、英語に浸れる時間を持てるのがいいですね。こうしたさまざまな環境に支えられて、今日まで挫折せずに頑張れたのだと思います」と長続きの秘訣を明かす。

学校の授業とは違う、明るい雰囲気のクラスのおかげで10年間続けられた

もちろん、この10年の間に新しい部署に異動し、英語を使う機会が劇的に増えた影響も大きい。「出社すれば英文メールを素早くチェックしなければならないし、出張や訪日されるお客様の案内などで英語を話すことも頻繁にあります。イーオンで学んだことが、ビジネスに直結していると感じることが多いですね。また、レッスン前に先生と交わすスモールトークも、私にとっては重要なポイントです。というのも、海外のお客様のアテンドには会食なども含まれており、そうした場面でいかに相手に心地よく過ごしていただくか、いかに日本の文化などを伝えられるかがカギになります。彼らと会話が弾むのは、先生とのちょっとしたやりとりで、引き出しが増えたおかげです」と戸田さんはレッスン以外でも感じるイーオンの魅力について語る。

現在、TOEIC L&Rテストは800点台後半。900点台も手の届く範囲に来ているし、いつかは海外赴任という夢もある。「30歳からの英語学習ってどうなんだろうと、始めは懐疑的でした。でも親身になってくれるイーオンのおかげで、今では留学経験ゼロでも、コツコツ続ければ英語は上達するという自信があります。英語の勉強は何歳から始めても遅くはないと実感しています」

忙しさを言い訳せずに、小さな成功体験を積み重ねることで、英語力は必ず身につくことを戸田さんは証明している。英語習得を目指す方は、戸田さんのようにポジティブな気持ちでチャレンジしてはどうだろう。

受講生 戸田敦士さん

「ゲノム革命」が作り出す未来

次なる産業革命の起爆剤とされる合成生物学。ゲノムを使って空想世界が現実のものになりつつある。

東京工業大学生命理工学院講師
生命理工オープンイノベーションハブ・
ゲノムアーキテクト代表 ●相澤康則

Photo/Getty Images

第4次産業革命の波はなおも押し寄せているが、すでに「第5次産業革命」の起爆剤として、今後の成長が期待されている分野がある。それが合成生物学という分野だ。

合成生物学とは、見る（観察）だけではなく作る（合成）ことを通して生物を理解する、比較的新しい生物学の一分野だ。これは1965年のノーベル物理学賞受賞者、リチャード・ファインマンの言葉「What I can't create, I do not understand」（作れないものはわからない）に凝集される。そんな生命システムを合成的に活用した産業展開が進んでいる。

特に近年、DNA（デオキシリボ核酸）シークエンサーや、ゲノム編集技術などのゲノム関連技術を基盤とする合成生物学が、世界で急速に発展している。

ここでは、ゲノムや遺伝子に組み込まれている遺伝情報が、モノづくり産業へとシームレスに活用される環境を「Internet of Biosystem（IoB）」と定義する。そして、IoB実現に向けたゲノム分野の革命的進展の現状を紹介する。

まず話を始める前に、IoBを理解するための基本単語である、「ゲノム」「遺伝子」「DNA」の違いを見てみよう（左ページ図）。ゲノムとは、一つの細胞が持っているDNA全体をひとまとまりで示す総称であり、「1細胞に含まれるDNA全部」のことだ。そのゲノムの一部分として、その生物が生きるために必要な遺伝子群が散

在している。
　一方、DNAとはこれらゲノムや遺伝子を形作っている化学物質名の略称だ。DNAはA（アデニン）、T（チミン）、G（グアニン）、C（シトシン）と略される4種類の物質が数珠状につながっている物質。たとえばヒトゲノム（ヒトの体細胞一つに含まれているすべてのDNA）は、この4種類の分子が約60億個つながっている物質から成立している。

ゲノムと遺伝子、DNAの違いを知る

　4種類の分子の並び順が「DNA配列」と呼ばれる文字列情報であり、遺伝子部分のこの文字列が「遺伝情報」となる。この遺伝情報が細胞に使われる際、その遺伝子を構成しているDNAの文字列情報がRNA（リボ核酸）に転写され、さらにその転写されたRNAの文字列情報を基にタンパク質が合成される。そしてこのタンパク質が分子レベルで、細胞内のさまざまな生命現象を制御する。
　このようなゲノムと遺伝子、DNAの関係と、それらに含まれる遺伝情報の流れを見ると、遺伝子やゲノム、遺伝子のDNA配列が細胞の性質を決めていることが明らかになる。

　IoBとは「ゲノムを自由自在に合成し、その合成ゲノムで生育する細胞や生き物を創出する技術が確立した環境」のことだ。まるで小説や映画の空想世界のように聞こえるかもしれないが、世界ではすでにその実用化に向けて動き始めている。
　たとえば米国では、恐竜が現代によみがえり地上を跋扈（ばっこ）する映画『ジュラシック・パーク』を実現するために動き出した研究者がいる。ハーバード大学教授で合成生物学の権威であるジョージ・チャーチ博士は、氷河から見つかったマンモスのゲノム情報を解読し、マンモスゲノムの合成とマンモスの復活を目指して研究を進めている。
　一方でチャーチ博士は、米国で深刻な問題になっている移植臓器不足を解消するために、ヒトへ安全な臓器を提供できる豚を作成するベンチャー企業を立ち上げ、豚ゲノムの大規模改変をも進めている。
　世界的な権威のある英総合学術誌『ネイチャー』は2016年、「がん治療のための大腸菌が開発された」という論文を発表した。化合物ではなくバクテリアを薬として使うという画期的な方法だ。
　この大腸菌は血流に入るとがん患部に集積し、がん細胞を死滅させる化合物を分泌する。このような機能を大腸菌に持たせるために、新しく設計した遺伝子群を含む長鎖DNAを大腸菌のゲノムに組み込むことに成功したものだ。
　大腸菌や酵母など比較的単純な単細胞生物を使い、IoBを駆使した物質生産は、すでに10年以上前から始まっている。米企業「アミリス」はその最大手だ。同社は数千万種類もの異なる遺伝子パーツを組み合わせ、さまざまな薬剤や有用化合物の産生に成功している。特に13年、人工酵母でマラリア薬の産生に成功したことは有名だ。

ゲノムとは？ —遺伝子との違い—

ヒト細胞
核
ゲノム（genome）
細胞内にあるすべてのDNAをひとまとめにして「ゲノム」と呼ぶ
遺伝子（gene）
ゲノムの一部で、転写される重要な遺伝情報を持つ領域（ヒトゲノム内には約2万1000もの遺伝子が散在していると現在考えられている）
転写
RNA
翻訳
タンパク質
各遺伝子から異なるタンパク質が作られ、それぞれ別々の役割を分子レベルで果たしている

IoBにより空想世界が現実に

　このまま発展が続けば、IoBはどのような未来をつくっていくだろうか。砂漠やツンドラ地帯でも栽培できる農作物や肥料いらずでおいしく食べることができる雑草が創られ、食糧問題を改善できるだろうか。また、身体を構成する細胞の源である臓器幹細胞のゲノムを改変することで、若返りや不老不死が現実のものになるだろうか。
　さらには、餌を与えなくても光合成で育つ緑色のマグロや、宇宙ステーションといった低酸素の環境でも育つニワトリが作られる時代も、今のスピードで進み続ける技術革新を考えれば、否定できないのだ。
　より現実的な問題では、インフルエンザウイルスに感染しない家畜があれば畜産業界は安心するだろうし、リグニン分解酵素（木材

を腐朽させる酵素）を組み込んだスギを植林すれば、バイオマス処理がより簡単になる時代がやってくるかもしれない。

これらはまだ空想の世界にすぎない。しかし、これまでSFや映画などのアートから科学技術が具体的な開発ゴールのイメージを借りてきたことを考えると、あながち否定できない。ゲノムを取り巻く合成生物学では、技術が想像を追い越し始めているのだ。

ゲノムを書くための プラットフォームづくり

空想世界が現実になる。そう感じさせる動きが、17年5月にニューヨークであった。「Genome Project-write」（GP－write、ジーピーライト）という国際コンソーシアムのキックオフ会議が開かれたのだ。世界10カ国の主要ゲノム合成施設の研究者ら約250人が参加（上地図）、日本からも筆者を含め20人以上が出席した。参加者の半数が企業からで、日本からの2社を含む約70社が参加していた。

このコンソーシアムのテーマは「ゲノムを書く」ことだ。03年に完了した「ヒトゲノムプロジェクト」は、ヒトゲノムを構成しているDNA配列を読むためのプロジェクトだった。今回はゲノムを書く＝合成することを目指すもの。「作ることができて初めて理解できる」というファインマンの言葉を、全ゲノム規模で推し進めようとする動きとなる。

「ライト」（write）と聞けば、作るステップだけに注目されがちだが、GP－writeの真の目標はゲノムベースの合成生物学によるモノづくりを加速させるために必要なプラットフォームを開発することだ。そのため、GP－writeは右図のようなゲノム版PDCAサイクルの各ステップを、より安価で効率化させるための技術革新を加速させようとしている。

このゲノム版PDCAサイクルの中で、最大のボトルネックがゲノム構築ステップ。現在、1セットのヒトゲノムを合成するためには少なくとも数百億円が必要であり、全ゲノム規模でPDCAサイクルを繰り返し、試行錯誤することは現実的に不可能だ。

そのため、GP－writeの第一目標は「ゲノム構築と細胞評価にかかるコストを10年後に現在の1000分の1にする」とし、国際協調による技術革新に注力していく。この目標達成のためにGP－writeは、最初の5年間でボトルネック解消が見込める研究テーマを世界的に募集する。現在、八つのパイロットプロジェクトがすでに認定されている。筆者

台頭 —世界の主なゲノム合成施設—

IoBを生むゲノム版PDCAサイクル

【目的】機能Aを細胞に持たせる

P	ゲノム設計	機能Aを持つと期待できるようなDNA配列Bを設計する
D	ゲノム構築	DNA配列Bを持つゲノムを細胞内に作る
C	機能評価	期待する機能Aが細胞にあるか調べる
A	設計改善	ゲノムDNA配列と機能Aとの間の因果関係“ゲノムデザイン原理”をブラッシュアップする

試行錯誤を繰り返す

のテーマも、その一つとして認定されている。

ここで、GP-writeの目標を正確に理解するために、ゲノム編集技術「クリスパー」（CRISPR）との、概念の違いを理解しておく必要がある。クリスパーを用いると、生きている細胞や生物個体のゲノムの中の、好きな遺伝子部分のDNA配列を変えることができる。この「生きている」と「好きな」がクリスパーの持つ画期的な点であり、近い将来ノーベル賞の対象となるのは間違いない技術だ。

クリスパーを内包するプラットフォームづくり

クリスパーを用いれば、たとえば、遺伝病を持つ両親の受精卵に対して、その原因箇所の遺伝子をあらかじめ修復することも技術的には可能だ。同様の研究は先月も『ネイチャー』誌で発表されて、世界中で関心と懸念の対象となっている。

その応用性の高さからクリスパーが万能なゲノム工学技術のように注目されているが、クリスパーができることはゲノムの一部を改変することだけだ。一方、GP-writeが実現を目指しているのは、クリスパーをも内包するさまざまな要素技術から構成されるプラットフォームである。

任意の機能を持つ細胞や生命体を作るため、まずはゲノムのような長いDNAのA、T、G、Cをどのような順に並べればよいかをデザインする必要がある。次にその配列のとおりの長いDNAを合成し、それを細胞内に導入する必要もある。しかし、どのステップもまだ原始的であり未熟だ。GP-writeでは、バイオ企業だけでなく非バイオ産業界からのブレークスルーも期待されている。

■ゲノム編集とゲノム構築の違い —建築に例えると—

ゲノム構築
更地
CADで図面を設計
建て替えてまったく別のものを構築するイメージ
ゲノム編集
一部だけをリフォームするイメージ

■米国に続き中国が

エディンバラ大学
インペリアル カレッジロンドン

世界各国が成長戦略に バイオ産業を超える力へ

クリスパー（ゲノム編集）とゲノム構築の違いは、建築に例えるとわかりやすい（左図）。前者は、建物の一部だけを変えるリフォームのようなものであるに対し、ゲノム構築は更地から新築建物を作り上げるほどの大きな違いがあるのだ。

このように、IoBはWrite（ゲノム合成）だけでなく、Architecture（ゲノム構築）でもあることが一目瞭然だろう。また、そこではDesign（設計）も重要なカギであることを忘れてはならない。

近い将来、GP-writeの国際ネットワークで生み出されている技術や特許、ノウハウが、09年に経済協力開発機構（OECD）が予見していたように、バイオテクノロジーが経済生産に大きく貢献する未来を牽引するのは想像に難くない（「The Bioeconomy to 2030」）。欧米も政策レベルで、経済成長戦略の柱の一つとしてバイオ経済の強化に乗り出した。

またこの分野では中国が莫大な予算投入を加速させており、GP-writeの関連の国内研究に100億円規模の予算配分が決まっている。国連が提唱する「17の持続可能な開発目標」の達成にもIoBの確立は不可欠だ。

世界規模でのさまざまな社会的要請を背景に、ゲノム分野の発展は、バイオ産業を超えて国際的に大いに注目されている。TK

あいざわ・やすのり●1970年生まれ。京都大学薬学部卒業、同大大学院博士課程修了。米コロンビア大学、米ジョンズ・ホプキンス大学研究員などを経て現職。

すごいベンチャーカンファレンス the 2nd

急成長 SaaSベンチャーから学ぶ!

ビジネス戦略、営業組織マネジメントなど、
SaaSベンチャーがチャレンジする課題について話し合う
今年2回目の「すごいベンチャーカンファレンス」が
8月3日に東京・港区で開かれ、
ベンチャー企業経営者ら約300人が参加した。

制作　東洋経済企画広告制作チーム

共催：セールスフォース・ドットコム、東洋経済新報社

オープニングスピーチ

今年創業18年のセールスフォース・ドットコムの**古森茂幹氏**は「働き方改革に向けて誰もが同じレベルで働ける仕組み」として、AIの利用、営業達成率の中央値を意識した人材育成、内勤営業を活用した組織的な営業モデルの有用性を訴えた。

イントロダクション

B2B SaaSが注目される理由

BtoBのSaaSスタートアップ企業向けに特化した投資をしているCVC、セールスフォース・ベンチャーズの**浅田慎二氏**は、クラウドビジネスの四つの魅力、伸びしろの大きさ、継続利用してもらうためにカスタマーサクセス（顧客の成功）を重視した設計、高い売り上げ予測性・持続可能性、今後の拡大が予想されるサブスクリプション（定期購入）型ビジネス――を強調。「ベンチャーとして成長してきたわれわれのノウハウも提供する」と述べた。

基調講演

「サブスクリプション・ビジネス成功の条件」

収益の最大化と成長シナリオ

サブスクリプション・ビジネスのプラットフォームを提供するZuora Japanの**桑野順一郎氏**は、海外の多くのSaaSベンダーを支援する中で得たノウハウを基にSaaS企業の成長のための重要な戦略について説明。所有から利用へという顧客ニーズのシフト、従来の製品販売モデルによる成長の限界を背景に「すべての業界で定額制、従量課金制のサブスクリプション化が加速している」と指摘した。音楽・動画配信をはじめ、ソフトウエア、自動車、日用品までの広がりを見渡した。

サブスクリプション・ビジネスは、需要を見ながら価格を調整したり、ヘビーユーザーからライトユーザーまでさまざまな顧客のニーズに合わせ、多様な料金プランを用意するなど、柔軟なプライシングとパッケージングで、顧客獲得、顧客単価増、解約率低減を図る必要がある。とりわけ、「SaaS企業に求められるのは成長率であり、利益やコスト以上に重要だ」と強調し、それを可能にするZuora Japanのプラットフォームは、導入している

ポール チャップマン氏
マネーツリー　代表取締役

鈴木悟史氏
スタディスト　代表取締役

佐々木大輔氏
freee　創業者・代表取締役

桑野順一郎氏
Zuora Japan
代表取締役社長

浅田慎二氏
セールスフォース・ベンチャーズ
日本代表

古森茂幹氏
セールスフォース・ドットコム
副社長

世界1千社超の要望を実装してきており「成功企業のノウハウが蓄積されている」とアピールした。

ディスカッション

実践者が直伝 これが「SaaSベンチャー急成長」の方程式

個人事業者・中小企業向けクラウド型会計サービス、freeeの**佐々木大輔氏**は、創業当初は営業組織を持たず、一定割合で課金ユーザーになると期待できるトライアルアカウント数獲得にマーケティングオートメーションを中心に専心したと振り返った。現在、小規模にはマーケティングオートメーションと内勤営業の組み合わせ、中堅・成長企業には外勤営業を展開。KPIには、課金事業者数、MRR（月間経常利益）、MAU（月間アクティブユーザー数）を挙げた。

ビジュアル・動画ベースのマニュアルを簡単に作成、配信できる「Teachme Biz」を提供するスタディストの**鈴木悟史氏**は、当初は導入事例づくりと発信に注力。その後は、サービス体験会を軸に営業を展開してきた。顧客維持には、操作手順を明快に説明できる同社サービスで作成したマニュアルを活用。キャッシュの回転を重視した段階から、今は世間への普及度を示す数字として新規MRRを追っていると述べた。

個人資産管理アプリを提供しているマネーツリーの**ポール チャップマン氏**は、金融機関や会計ソフト向けのAPI・金融インフラプラットフォーム、MT LINKで収益化が軌道に乗ったと強調。指標はARPU（ユーザー一人当たり平均売上高）などとCAC（顧客獲得コスト）のバランスからマーケティングのやり方を判断。ARPUが低い個人は自動化でコストを抑え、高い銀行などの場合は、コストをかけて営業担当を送る戦略を説明した。

人材開発

初公開！ Salesforceの成長を支える「営業人材開発」の仕組み

セールスフォースの**山下貴宏氏**は、営業組織・人材強化の総合的施策を進めるセールス・イネーブルメント（SE）部門について説明した。営業人材開発におけるトレーニングの効果は10％程度に限られ、残り90％を占める「規範となる人のアドバイスや模倣」「仕事上の経験・問題解決」の仕組み化が重要。同社は、専門のSE部門を人材開発と営業経験者で構成している。施策は「営業活動とその結果などのデータを起点にすべき」と指摘。システムを活用して、新規創出案件数、商談日数、成約率などの指標から課題を抽出する。SE部門は、現場のマネジャーとも協業しながら、中途新人の立ち上げ研修や、営業担当のコーチングプログラム、営業支援ツールの開発、提供をして、営業力強化を担う。「まず、業務データの標準化と、専任のSE担当を置くことから検討を」と促した。

キャリアマネジメント

稼ぐ営業組織のキャリアマネジメント

組織と個人の成長を繋げ、パフォーマンスを最大化させる仕掛けとは

セールスフォース・ドットコムの三人のマネジャーが営業組織のキャリアマネジメントをテーマに語り合った。**寺本裕一氏**は、営業人材育成について、計画を達成の仕方に落とし込み、個別の顧客に応じた提案のやり方などの実戦的方法をアドバイスし、進捗管理し、メンバーをやる気にさせることがマネジャーの役割と定義。「退職の最大の理由は閉塞感。対話を通じて、問題を抱える部下をメンテナンスし、将来のキャリアを見えるようにすることは大事」と述べた。

鈴木淳一氏は、内勤営業部門に多いミレニアル世代の若者への対応について説明。細かなコミュニケーションと軽く褒めることが大事として、成功時にアイコンバッジを贈る取り組みが成功しているとした。また、公正な評価を求めるので、クリアな基準で作成したランキングの公表が「健全な競争を生み、全体の好成績につながっている」と述べた。

入社後、内勤営業のインバウンド、アウトバウンドを担当、そこから外勤営業に転じて中小からより規模の大きな企業の担当と、同社のキャリアパスの順を追って昇ってきた**前川洋平氏**は「各セクションを経ることで営業に必要なすべてのスキルを身に付けられた」と振り返った。部下のキャリア面談は「希望は変わるので定期的に個別のコミュニケーションが必要」と語った。

山下貴宏氏
セールスフォース・ドットコム
Sales Enablement, Director

寺本裕一氏
セールスフォース・ドットコム
コマーシャル営業 第2営業本部
第2営業部 部長

鈴木淳一氏
セールスフォース・ドットコム
同インサイドセールス本部
第二事業部　事業部長

前川洋平氏
セールスフォース・ドットコム
同コマーシャル営業第2営業本部
第5営業部　部長

ファンキー末吉激白

JASRAC（ジャスラック）の運営は不透明だ！

日本音楽著作権協会

著作権など音楽家の権利を管理する日本音楽著作権協会。だがその運営方法に音楽家側から批判の声が上がった。

本誌：福田恵介

日本音楽著作権協会（JASRAC）の運営に対し、批判の声が高まっている。JASRACは今年2月、音楽教室での演奏について、著作権の使用料を徴収すると発表した。これに対しヤマハ音楽振興会など音楽教室を運営する251の団体は、JASRACには使用料を徴収する権限がないとして、東京地方裁判所に訴訟を提起した。

著作権を持つ音楽家も、JASRACの運営に異議を唱えた。

ミュージシャン
ファンキー末吉

ふぁんきー・すえよし●1959年生まれ。人気グループ「爆風スランプ」のドラマーであり、文筆家としても著名。中国でも音楽家として活躍中

撮影：尾形文繁

人気バンド「爆風スランプ」のドラマーとして有名なファンキー末吉氏だ。JASRACとの裁判で敗訴したものの「争点は社会全体の問題だ」とその問題点を激白する。

――JASRACは、音楽家の権利を守るどころか、活動を制限していると指摘されていますね。

末吉：そうだ。私は長らく、音楽家として印税や演奏使用料をもらう立場だった。ところが2009年に東京都内でオープンしたライブハウスの運営にかかわることになって初めて、支払う側の立場を理解した。そこで、JASRACとの契約や使用料支払いについて疑問を持つことになった。

17年8月に末吉氏は、JASRACは①演奏家の利用許諾を不当に拒否している、②実際に利用された曲の作詞・作曲者に使用料を正しく分配していない、③不透明な運用を行っている、と三つの問題点を指摘。JASRACを監督する文化庁に対し、改善を求める上申書を提出した。中でも、作詞・作曲者に使用料を正しく分配していない点を問題視。JASRACがライブハウスに要求する契約、すなわち「包括的利用許諾契約」（包括契約、左用語解説参照）のおかしさを指摘する。

末吉：私は全国のライブハウスで自分の曲を年間100回近く演奏する。にもかかわらず、それに関する使用料を受け取った記憶がない。自分がライブハウスの運営に携わるようになると、JASRACは「店の広さと席数などに応じて、月額○○円を使用料として支払え」と言ってきた。包括契約をしろというのだ。JASRACはそんな尺度で使用料を徴収しているのかと初めて気づいた。彼らはライブハウスでの演奏曲目を把握できず、包括契約を隠れみのにして著作者に適切に支払っていないのではないかと思い至った。

――実際にライブハウスでは、曲目の管理をどうしていますか。

末吉：私が関与するライブハウスは演奏者に場所を貸すが、出演者が何を演奏するか把握することは今まではほとんどなかった。ましてや、「これを演奏しろ」と強いたこともない。食事や飲料を提供するだけ。チャージ（音楽チケット代）はすべて演奏者に渡し、飲食提供のみで利益を得ていた。

曲目も曲数も場所も開示されない調査

――JASRACの包括契約では、使用料の支払いの基準は独自に行うモニター店でのサンプリング調査による、としています。

末吉：では、そのモニター店はどこなのか、サンプリングされた曲目はどれかと聞いても開示しない。また、私が演奏した曲について使用料はどこに行ったのか、と聞くと口を濁す。では、自分が受け取るべき使用料はまったく別のサンプリング曲の権利者にわたってしまっているのか。これこそ、おかしい。

この30年間、私は全国の主なライブハウスで演奏してきて、多くのオーナーとも懇意にしている。「JASRACからモニター店になってほしいという要請があったか」と彼らに聞いたところ、ほとんど聞いたことがないという。

モニター店が、末吉氏が演奏するようなロック中心の店ではなく、ジャズや歌謡曲、シャンソンなどの店に偏っていたら、

用語解説

包括契約とサンプリング分配

JASRACの全管理作品の利用を一括で許諾され、その使用料は、店舗などのサンプリング調査を基に著作者へ支払われる契約。

著作権等管理事業法16条

JASRACなどの著作権等管理事業者は、正当な理由がなければ、取り扱っている著作物等の利用の許諾を拒んではならない、と定められている。

カラオケ法理

カラオケ店などで、個人が演奏したり歌ったりしていても、著作権法上は演奏の場である店が演奏したり歌ったりしていると見なすという考え方。

J-OPUS

JASRACが提供する、ネット上で楽曲の利用許諾に関する手続きができるシステム。曲目の権利状況がわかる「J-WID」というシステムもある。

それで実態に合った曲目を把握できるのか。JASRACの調査は、実際に演奏された曲目や曲数と大きく異なっていると末吉氏は指摘する。

末吉：私が関与したライブハウスでは、曲目と曲数を出演者にきちんと記録してもらうようにしたこともあるが、1回のライブでJASRACの管理曲数が10以上のものは、ライブ数全体の3分の1から4分の1。しかしJASRACが使用料徴収の根拠としてきた7回の調査は、1回のライブで10曲以上が演奏されたものばかり。このようなことが7回連続で起きる確率は1万回に1〜2回だ。これで実態を反映した使用料の計算と言えるのか、とても不思議だ。

さらに末吉氏は、JASRACの管理曲に対して演奏者が利用許諾を求めても不当に拒否している、と言う。

——自身のライブハウスで演奏予定者がJASRACに利用許諾を申請したら拒否されたことがあるそうですね。

末吉：「使用料相当額の清算が未了であるため」、演奏利用許諾を受け付けられないと拒否されたケースを把握している。つまりJASRACは、ライブハウスでの演奏は演奏者個人ではなく、店の経営者が支払うべきだと主張する。だから、使用料の支払いでもめている店での演奏は認めないということらしい。

店側は使用料を支払わないとは言っていない。実際に演奏された曲の使用料は支払うが、その支払い方法をもっと透明化し、納得できるものにしてほしいと言っているだけだ。店が支払いを申し出た使用料はJASRACが拒否したので、使用料を計算して法務局に供託していたほどだ。

自分の曲の演奏さえ許可されない

——演奏者自身が著作権を持つ曲、すなわち末吉さんが作った曲でさえもライブハウスでの演奏許諾を得られなかったようですね。

末吉：そうだ。私の曲もそうだし、ほかの音楽家が作った曲もそうだった。でも、許諾を拒否するのは法律違反だ。しかもJASRACは、真の権利者から権利を預かっただけ。それを、真の権利者に対しても振りかざすのは納得できない。

末吉氏が「法律違反」と指摘するのには根拠がある。著作権等管理事業法16条違反とされた「デサフィナード営業妨害事件」の判決だ。この事件は和歌山県のライブハウスとJASRACとの間の裁判だが、大阪高裁は、「演奏しようとする第三者が利用許諾の申し込みをした場合には、被控訴人協会（JASRAC）が、控訴人（店）による清算を利用許諾の条件とすることは、同法（著作権等管理事業法）16条の主旨に反し許されないと解される」と示した（括弧内は編集部）。つまり、店とJASRACに争いがあっても、そこで演奏することをJASRACが妨げてはならないということだ。

——サンプリング調査をしなければいけないほど、実際の演奏曲目をJASRACは把握できないのでしょうか。演奏者自身が直接許諾を申請し使用料を払うことはできないのですか。

末吉：カラオケが普及し始めた頃、カラオケ店で客が歌う曲目を一つひとつ把握するのは難しいということで、「店が歌ったもの」と見なし経営者が使用料を支払っていた。これは「カラオケ法理」（99ページ）とされ、ライブハウスにも適用されている。

■ライブハウスでの許諾・分配が不透明
—JASRACの運用—

▼コンサートホール
JASRAC
オンライン個別申請可(J-OPUS)
分配(曲別)
使用料支払い
許諾申請
著作者
演奏者(主催者)
- 演奏者が曲ごとに許諾を受け使用料を払う
- 著作者が曲ごとに使用料を受け取る

▼ライブハウス(包括契約の場合)
カラオケ法理"店が歌っている"
ライブハウス
サンプリング該当曲の著作者群
許諾包括 使用料支払い
分配
演奏曲を把握する立場にない
JASRAC
事実上、分配されない
事実上、許諾されない
演奏曲を把握
著作者
演奏者(主催者)
- 演奏者は事実上、利用許諾を受けられない
- ライブハウスが包括使用料を支払う

しかし、ITを使えば、演奏曲目をきちんと把握できる。実際にJASRACは「J-OPUS」というシステムを提供している。事前に演奏利用を申請したり、事後的に利用曲目を報告したりできるシステムだ。ところがJASRACはこのシステムをすべてのライブハウスに対しては適用せず、包括契約を結んだ店に、J-OPUSでの任意の曲目報告を認めているだけだ(右ページ図)。だが、包括契約した店の経営者が、曲目をわざわざ入力して報告するだろうか。

JASRACに目をつけられると不安?

―ほかの音楽家から、同様の疑問は出ていないのでしょうか。CDなどの音楽市場は縮小傾向で、ライブやコンサートなどが主な収入源になっている音楽家は多いはずです。

末吉:自身のブログなどで疑問を呈する音楽家が出てきたが、ごくごく少数だ。たとえばシンガーソングライターの「しほり」(中根しほり)さんは、自身が作曲した「初恋サイダー」が、多くのアイドルのライブで演奏されているにもかかわらず、JASRACからの使用料収入を確認したところ「1円も分配されていない」と明らかにしている。

JASRACは著作権管理事業者として圧倒的な規模やシェアを持っているため、著作権者からは文句を言いにくいようだ。憶測だが、音楽家の収入源にかかわるだけに、何か言って目をつけられたくないという不安が、多くの音楽家にあるのではないか。

―JASRACの運営に対する不信感があるようですね。

末吉:運営があまりに不透明だ。納得できるような形で使用料を徴収し、きちんと分配してくれればいいだけだ。また、これは著作者だけの問題ではなくて、社会全体にとっても問題だと思う。

たとえばライブハウスに来る人が支払うチャージには、著作権料が含まれている。ファンはその音楽家の曲を聴きたくて支払うのであって、別の音楽家や団体のために払っているのではない。お気に入りの音楽家の曲に支払った自分のおカネがほかのところに流れていたとしたら、それを理不尽と思うのは当然だろう。正当な権利が行使されず、権利者がさまざまな不利益を被っている。これは音楽業界だけの問題ではないのだ。TK

JASRAC側の反論

包括だけでなく単発契約もある

ファンキー末吉氏の主張に対し、日本音楽著作権協会(JASRAC)は以下のよう反論する。

まず、著作権管理事業法16条違反ではないかとの主張に対しては、末吉氏側敗訴で確定した判決を示し、「末吉氏側の主張を知的財産高等裁判所は認めなかった」と主張。違反ではないと考えているということだ。

ライブハウスへの包括的利用許諾契約(包括契約)の問題についても、末吉氏側の主張を「知財高裁は認めなかった」とする。

ライブハウスに対しては、包括契約に加えて単発契約(包括契約によらない契約)も現在は用意しているという。単発契約は、演奏する曲を1曲ずつJASRACに申請し、それに応じて使用料を支払う契約だ。

「曲目を報告する契約者は少ない」

またネット上でコンサートやイベントでの楽曲演奏利用申し込みができる「J-OPUS」システムは、2015年3月からライブハウスも利用できるようになった。ただし、利用できるのは包括契約をした店のみで、単発契約の店には認められていない。

この点をJASRACは「包括契約のほうが簡単で煩わしくないと考える契約者が多く、単発契約を選択する契約者は非常に少ないから」と説明する。1回のライブでは十数曲というたくさんの曲が演奏され、契約者がいちいち報告するのを嫌うようだと説明する。

そのためJ-OPUSの利用者も、「曲目を報告する契約者は本当に少ない」という。J-OPUSにさらなる機能を追加するシステムの開発は、費用対効果を見ながら引き続き検討していくというが、単発契約の店にも対応するかどうかは未定だ。

報告された曲はサンプリング曲として「より正確な使用料分配のための情報となる」が、「ライブハウスの契約者から曲目が報告されるケースはとても少ない」(JASRAC)。

JASRACは13年10月、包括契約を結ばない末吉氏の店に対し、「著作権侵害差止等請求」を東京地方裁判所に提訴した。16年3月に末吉氏側敗訴の一審判決が出た。同年10月に東京高裁が控訴棄却、それを不服として末吉氏側が上告したが最高裁は17年7月に棄却し、判決が確定した。これにより末吉氏側は賠償金を支払うこととなった。

最低賃金 引き上げの課題

過去最大の引き上げが決まった最低賃金。しかし、その水準は依然低く、決め方にも問題がある。

本誌：福田 淳

■東京と鹿児島などでは221円の差 ―2017年度の都道府県別最低賃金(時間額)―

(単位：円)

都道府県名	答申額	引き上げ額
東京	958	26
神奈川	956	26
大阪	909	26
埼玉	871	26
愛知	871	26
千葉	868	26
京都	856	25
兵庫	844	25
静岡	832	25
三重	820	25
広島	818	25
滋賀	813	25
北海道	810	24
栃木	800	25
岐阜	800	24
茨城	796	25
富山	795	25
長野	795	25
福岡	789	24
奈良	786	24
山梨	784	25
群馬	783	24
石川	781	24
岡山	781	24
新潟	778	25
福井	778	24
和歌山	777	24
山口	777	24
宮城	772	24
香川	766	24
福島	748	22
島根	740	22
徳島	740	24
山形	739	22
愛媛	739	22
青森	738	22
岩手	738	22
秋田	738	22
鳥取	738	23
高知	737	22
佐賀	737	22
長崎	737	22
熊本	737	22
大分	737	22
宮崎	737	23
鹿児島	737	22
沖縄	737	23
全国加重平均額	848	25

(注)各都道府県労働局の地方最低賃金審議会が答申した額。発効予定日は各都道府県で異なり9月30日から10月中旬。引き上げ額は前年度対比 (出所)厚生労働省

最低賃金が9月末から10月中旬にかけて引き上げられる(右表)。最低賃金は被雇用者に支払われる賃金(時給)の最下限を定めたもの。違反すれば罰金が科されることもある。

今回の引き上げ額は全国平均で25円。昨年度と同額で、比較可能な2002年度以降で最大だ。上昇率は3%に達する(下図)。

働く人にとって、過去最大の上げ幅は歓迎すべきことだ。それでも、日本の最低賃金にはさまざまな問題がある。

まず、国際的に見て水準が依然低い(左ページ図上)。OECD(経済協力開発機構)は今年4月に出した対日経済審査報告書で、その引き上げを提言した。報告書は、「日本の最低賃金は中位賃金の40%であり、OECD諸国の中で最も低い国の一つ。50%に向けて引き上げるべきだ」としている。

中位賃金とは、フルタイム労働者の平均賃金の中央値のこと。中位賃金比40%である日本の最低賃金の水準は、OECDの先進31カ国のうち5番目に低い。31カ国平均の52%と比べると、大きく見劣りする。

■2年連続3%超の引き上げ

(注)2017年度は予定。額は全国加重平均 (出所)厚生労働省

日本は労働生産性が上昇しているにもかかわらず、賃金上昇が追いついていないとOECDは指摘する。両者の乖離はOECDの平均に比べ2倍以上ある。

日本の最低賃金は、絶対額で比べても低い。ドイツやフランスなど、欧州諸国は1000円前後

食品ミニスーパーの店員では、時給1400円の募集も出始めている(東京・板橋区)

(図上)。米国は日本より低いがこれは国の最低ライン。実際は州法や自治体条例で1000円前後に定められていることが多い。

米国では「ファイト・フォー・15」(時給15㌦を獲得するために戦おう)という運動が数年前から広がっている。大都市を抱える一部の州では、それが実現しつつある。日本でも最低賃金1500円を求めるデモが行われている。

最低賃金未満の人が今後さらに増える?

二つ目の問題は、法律で最低賃金が引き上げられても、実際にそれが守られていないケースが増えていることだ。引き上げ前の最低賃金を下回る時給で働いている労働者の比率を厚生労働省は「未満率」と称しているが、事業所規模30人未満(製造業は100人未満)を対象とした調査で16年は2・7%に達している。

引き上げ後の最低賃金より低い時給で働いている労働者の比率を、「影響率」と称するが、16年は11%にもなる。この数値は年々上昇傾向にある(図下)。

三つ目の問題は、最低賃金の決め方にある。最低賃金は、各都道府県の労働局が設置する地方最低賃金審議会が審議・答申して決まる。その基となるのが、厚労相の諮問機関である中央最低賃金審議会が示す目安である。労働者側委員、使用者側委員、公益委員(大学教授など)の三者で構成されているが、労働者と使用者は意見の隔たりが大きいため、通常、目安に関する報告は「意見の不一致」としてまとめられる。最終的には公益委員が見解を出し、目安を示すことで決着するというのがいつものパターンだ。

今年の公益委員見解によれば、3月に政府が決定した「働き方改革実行計画に配意し、諸般の事情を総合的に勘案し」、取りまとめられた。政府の実行計画は最低賃金について「年率3%程度を目途として、名目GDP成長率にも配慮しつつ引き上げていく」と明記されている。結局、引き上げ率は実行計画と同じになった。

このような決め方に対し、最低賃金に詳しい立教大学の神吉知郁子准教授は「最低賃金は公労使三者の話し合いを信頼するというスタンスで決められるもの。しかし、近年は政権の政策目標の追認が目立つ。広く納得される水準で決定することが必要だ」と指摘する。

最低賃金を極端に引き上げすぎると、雇用が失われるデメリットもある。「人件費負担が急上昇すると、その事業を縮小する圧力が高まる。人手不足倒産を後押しすることになりかねない」(みずほ証券の末廣徹シニアマーケットエコノミスト)。最低賃金は経済の実態を超えて単純に引き上げればいいというものでもない。

今回の引き上げは妥当な範囲だが、政府の経済政策の追認をするだけでは今後、弊害が起きるかもしれない。最低賃金審議会での議論の活性化を含め、幅広い観点から徐々に引き上げていくことが必要だ。 TK

日本の最低賃金は相対的に低い

(%)
OECD31カ国の平均は52%
米国 783円、スペイン、メキシコ、チェコ、日本 823円、カナダ、オランダ、ドイツ 1034円、韓国、英国 964円、オーストラリア、ポルトガル、フランス 1141円、トルコ

(注)各国最低賃金のフルタイム労働者平均賃金(中央値)比。2015年もしくは利用可能な最新年のデータ。主な国だけ抜粋。吹き出しは17年1月の最低賃金(時間額)の実額(17年1月の為替レートで日本円に換算) (出所)OECD、労働政策研究・研修機構

最低賃金を下回る時給で働く人が増えている

(%) 未満率(右目盛) 影響率(左目盛)
2007年度 08 09 10 11 12 13 14 15 16

(注)未満率は時給が改正前最低賃金より低い労働者の比率。影響率は時給が改正後最低賃金より低い労働者の比率。事業所規模30人未満(製造業は100人未満)が対象 (出所)厚生労働省「最低賃金に関する基礎調査」

政治ジャーナリスト

星 浩のニュース戦記

第71回

北朝鮮を抑え込む手はあるのか

国際社会が北朝鮮に振り回されている。相次ぐミサイル発射に続いて9月3日、6度目の核実験を強行。「ICBM（大陸間弾道ミサイル）に搭載できる水爆」と豪語している。最終的には米国との直接交渉で体制の保障を引き出し、核保有国として認知させようという狙いは明らかだ。

米国は「核・ミサイル開発の放棄が前提」として、容易には交渉に応じない姿勢で、軍事攻撃を含めて「すべての選択肢がある」と牽制する。だが、北朝鮮の挑発はやむ気配がない。日本列島を飛び越えるミサイルも発射され、日本にとっても重大な脅威となってきた。

8月、ミサイル発射をめぐって北朝鮮は複雑な動きを見せた。まず、米国領グアム周辺に弾道ミサイルを発射する計画があることを公表。トランプ米大統領は「北朝鮮は世界が目にしたことのないような炎と怒りに直面する」と激しく反発した。その後、北朝鮮はグアムへのミサイル発射を行わずにいる。ただ、米国が自国領への攻撃には敏感に反応することを北朝鮮は把握することができた。

次に北朝鮮は日本海に向けて短距離ミサイルを3発発射。これが韓国への威嚇であることは明らかだ。韓国の文在寅大統領は批判したが、「親北」といわれるだけに、反発のトーンは激しくない。北朝鮮は韓国の反応を知ることができたのである。

8月29日には平壌国際空港がある順安から東に弾道ミサイルを発射。北海道の襟裳岬を越えて約2700㌖飛んだ。安倍晋三首相は「これまでにない脅威」として北朝鮮を非難した。北朝鮮は、このミサイル発射について「107年前の韓日併合の恨みを晴らす」などと表明した。107年前の1910年には「日韓併合」が強行された。朝鮮半島の人々が日本を批判する「原点」ともいえる「韓日併合」を指摘することで、日本を批判するとともに、日本と共同歩調を取る韓国を牽制する狙いもある。北朝鮮はミサイルをテコにして米国、韓国、日本に向けて外交・安全保障の揺さぶりをかけている。そして9月3日には核実験に踏み切った。日米韓だけでなく、中国、ロシアも激しく非難したが、今後も核・ミサイルによる挑発は続くだろう。

米政府は本音では軍事衝突を避けたい

では北朝鮮にどう向き合うべきか。まずトランプ大統領は「中国重視」で臨んだ。北朝鮮に経済や安全保障面で大きな影響力を持つ中国が本気で締め付ければ北朝鮮は態度を変える、という期待が込められていた。習近平国家主席に直接、北朝鮮への働きかけを要請した。中国は北朝鮮からの石炭輸入規制などを強化したが、北朝鮮の態度は変わらなかった。中国にとって北朝鮮は、韓国に駐留する米軍との間にある「緩衝地帯」だ。制裁によって北朝鮮が崩壊して、難民が押し寄せるのも困る。だから、締め上げるにも限度がある。

中国政府内では「米国が北朝鮮制裁を求めるのはわなだ」という声があるという。中国と北朝鮮との関係が悪化し、いずれ米国が北朝鮮との関係を改善したら、北朝鮮が米国の影響下に入りかねない。それは、米国による「中国包囲網」ではないかという見方だ。

事態が好転しないことを受けて米国は、軍事的解決をちらつかせて北朝鮮の軟化を引き出そうという戦術に出た。トランプ大統領の「炎と怒り」発言もその一つだ。

しかし、仮に北朝鮮が日本や韓国を攻撃した場合、次の攻撃を抑えるために米国は北朝鮮国内の30カ所ほどの拠点をたたく必要があるといわれる。これは軍事的には極めて困難だ。軍事衝突が続けば、グアムやハワイなど米国領へのミサイル発射も否定できない。

そうした点を考えれば、軍事的解決は難しく、結局は外交によって、北朝鮮に核・ミサイル開発を断念させるしか道はないというのが、米国政府の本音だろう。国連主導で実効性のある制裁を進めつつ、外交交渉で核・ミサイルの放棄を迫る。国際社会がその原則を貫けるかどうかが焦点である。TK

ほし・ひろし●1955年生まれ。朝日新聞で長く政治記者。2016年春からTBS系「NEWS23」（月～金曜日の夜）のメインキャスター。

撮影：尾形文繁

働き方改革2017

経営視点で推進する実践知

登壇者

残業時間の削減、テレワーク、ダイバーシティなど、多くの企業が働き方改革に取り組み始めています。しかし、働き方改革が進めば進むほど、生産性はどう測るのか？働き方改革と売り上げ向上は両立はできるのか？AI／ロボティクスはどう活用していけば良いのか？など、疑問や不安が出てくることでしょう。本セミナーでは、経営者としてリーダーシップを発揮し、変革を進められている、日産自動車取締役、産業革新機構代表取締役会長（CEO）の志賀俊之氏、『御社の働き方改革、ここが間違ってます！』（PHP新書）を上梓された白河桃子氏をゲストとしてお招きし講演をいただきます。また、アクセンチュア流働き方改革『Project PRIDE』を推進する、アクセンチュア代表取締役社長 江川昌史より改革事例をお話いたします。働き方改革で陥りやすい罠とその対処法、会社組織変革のフレームワークからAI、RPAの導入事例まで、経営者目線でのアプローチ方法とその未来について、ご参加の皆様とともに考えられればと存じます。

9月26日（火）15:00～18:00

会場 虎ノ門ヒルズフォーラム ホールB
（銀座線 虎ノ門駅より徒歩4分程度）

定員 200名 ※申込者多数の場合は抽選とさせていただきます。

参加対象者 企業経営者、経営幹部、および経営企画部門、人事部門の部門長など

参加料金 無料（事前登録制）

《主催》 accenture ハイパフォーマンスの実現へ　《共催》 東洋経済新報社

申し込みURL
http://toyokeizai.net/sp/20170926/

東洋経済 セミナー　検索

QRコードはこちら

知の技法 出世の作法

【第500回】

北朝鮮の挑発行為 日本のまずい対応

さとう・まさる●作家・元外務省主任分析官。1960年生まれ。85年同志社大学大学院神学研究科修了後、外務省入省。2009年、背任と偽計業務妨害の有罪確定で、外務事務官失職。『自壊する帝国』（新潮社）で大宅壮一ノンフィクション賞を受賞。

9月3日、北朝鮮が核実験を行った。従来の実験と比べると爆発力がかなり大きい。

〈北朝鮮の朝鮮中央テレビは3日、同日正午（日本時間午後0時半）に北部の核実験場で、大陸間弾道ミサイル（ＩＣＢＭ）装着用の水素爆弾の実験を実施し、「完全成功」したと発表した。北朝鮮による核実験は6回目。「実験は前例のない大きな威力で行われた」と主張した。〉（9月3日「朝日新聞デジタル」）

安倍晋三首相は直ちに「北朝鮮が核実験を強行したことは、わが国として断じて容認できない。（中略）北朝鮮の核・ミサイル開発は、わが国の安全に対する、より重大かつ差し迫った新たな段階の脅威」だと強調する首相声明を発表した。

また、菅義偉官房長官は、3日に行われたＮＳＣ（国家安全保障会議）後の記者会見で、「今回の核実験について詳細は分析中だが、水爆実験だった可能性も否定できない」と述べた。こういうときに重要なのは、客観的なデータと専門家の見解だ。

〈北朝鮮による核実験問題にからみ、気象庁は3日、自然の地震とは異なる波形の地震を観測したと発表した。地震の規模を示すマグニチュード（Ｍ）は6・1で、過去5回の核実験で最も大きかった昨年と2009年（Ｍ5・3）に比べ10倍以上のエネルギーだったという。

気象庁の観測網が地震波を観測したのは3日午後0時31分。震源は、北朝鮮の北東部で深さは0キロ。過去5回の実験時と同じ場所だったが、今回は過去と比べて地震波の振幅が極めて大きくなっていた。直上では震度6弱程度の揺れがあった可能性があるという。

地震波は、断層がずれて生じる通常の形とは異なり、人工的な爆発などで地下が膨張して、観測点が押し上げられたような特徴を示していた。

松森敏幸・地震津波監視課長は「過去5回と、波形の特徴が似通っている。（前回の実験と比べて）少なくとも10倍程度は大きなものだった」と話した。（竹野内崇宏）〉（9月3日「朝日新聞デジタル」）

水爆実験に成功か 小型化は不透明

今後、データを分析した専門家の評価を待たなくてはならないが、爆発の規模からして北朝鮮が水爆実験に成功した可能性がある。原爆や水爆を持っていても、それらを弾道ミサイルに装塡するためには小型化が必要になる。北朝鮮が原水爆の小型化に成功しているかどうかが今後、重要な問題になる。もっとも小型化の成功は時間の問題なので、日本が北朝鮮の核ミサイルの脅威にさらされる状況が近未来に起きる。こういうときはパニックを起こさずに、冷静に情勢を判断することが重要だ。

8月29日早朝、北朝鮮が弾道ミサイルを発射した。この日、菅義偉官房長官は、首相官邸で緊急記者会見を行い、〈「午前5時58分ごろ、北朝鮮西岸より、1発の弾道ミサイルが北東方向に向けて発射された。弾道ミサイルは6時6分ごろ、北海道・襟裳岬上空を通過し、6時12分ごろ、襟裳岬の東1180キロの太平洋上に落下したと推定される」と発表した。〉（8月29日「朝日新聞デジタル」）

その後、マスコミと日本の世論は一種のパニックを起こしたが、

客観的なデータを見て専門家の見解を聴く

佐藤　優

このような対応はよくない。弾道ミサイル実験に日本が震え上がっているという印象は、外交的に北朝鮮を利するだけである。事態をもっと、冷静に分析する必要がある。

まず、今回の弾道ミサイル発射を国際法的に考察してみよう。領土と領海の上には、国家主権の及ぶ領空がある。これに対して、領空の上の宇宙空間に国家主権は及ばない。ただし、国際法には、「地上××キロメートル以上の上空を宇宙空間とする」というような規定が実際にない。大気圏外が宇宙とされているので、地上100キロメートルを超えると宇宙空間と見なされるのが通例だと思う。

国際法では、航空・船舶航行の安全のために、弾道ミサイルやロケットの打ち上げで公海を用いるときは事前に公表し、危険海域を設定することが定められている。この条件を守って、日本上空を多くの回数、弾道ミサイルやロケットが飛行している。

北朝鮮は今回、予告なしで弾道ミサイルを打ち上げているので、この点で国際法に違反している。さらに北朝鮮は、国連安全保障理事会の決議で弾道ミサイルやロケットの打ち上げが禁止されているので、この点も違反行為だ。ちなみに先端に弾頭が搭載されるか、搭載されることを目的とすると弾道ミサイルとされ、人工衛星や宇宙船などの兵器でないものを搭載する場合はロケットとされる。弾道ミサイルもロケットも基本技術は同じだ。

以上のことから、北朝鮮が国連安保理決議と国際法に違反したことは明白だが、これに加え日本の領空侵犯を行ったかが重要な論点になる。

8月29日、小野寺五典防衛相は〈防衛省内で記者団に対し、今回のミサイルの種類について「ノドンやスカッドではなく、本年5月14日、日本海に向けて発射された中距離弾道ミサイル（と同種）だった可能性がある」と指摘。5月14日のミサイルは、高角度で打ち上げる「ロフテッド軌道」だったのに対し、今回は「通常の形で打たれた」とした。日本の領空を約2分間飛翔したが、「わが国に飛来する恐れがない」と判断し、自衛隊法に基づくミサイル破壊措置は実施しなかったと説明した。〉（8月29日「朝日新聞デジタル」）。

領空侵犯は国際法上、深刻な主権侵害だが、今回、政府は「北朝鮮による領空侵犯が行われた」という非難はしていない。おそらくかなり高いところを北朝鮮の弾道ミサイルが通過したので（一部の報道によると地上500キロメートル）、領空侵犯と非難しても宇宙空間ではないかという批判を招くため、政府は弾道ミサイルの2分間の「領空侵犯」に対して、焦点を合わせたがらないのだろう。

政府は、北朝鮮が領空を侵犯したという認識があるならば正々堂々と主張すべきだ。領空侵犯と主張することに政府が不安を覚えているならば、国民に対して日本の上空通過と領空侵犯を混同させ、過度に危機をあおる説明をすべきではないと思う。

8月29日の弾道ミサイル発射のときと比べ、9月3日の核実験に対しては、政府とマスメディアが冷静に反応しているのはよいことだ。TK

中国動態

新設軍事アカデミーが映す次世代戦争への備え

史上最も過激といわれた習近平政権の軍事改革から1年半が経った。改革による変化は、幹部候補生を養成する軍事アカデミーにも表れている。

中国軍は急速に軍事改革を進めている。写真は米軍制服組トップを出迎える房峰輝連合参謀部参謀長

富坂 聡
ジャーナリスト

とみさか・さとし●1964年生まれ。北京大学に留学後、中国報道に従事。拓殖大学教授。

習近平・中国共産党中央軍事委員会主席の下で、大胆に軍事改革（「軍改」）が進められてからおよそ1年半が過ぎた。現在、この改革による変化がさまざまな点に表れ始めている。

「軍改」はそもそも陸・海・空・第二砲兵といった軍種間を通じた合同作戦を容易に実行するための体制づくりが目的とされていた。だが、その裏には「党の支配の強化」というもう一つの目的があり、それは十二分に達成されたと考えられる。

今年8月16日には米軍制服組トップのダンフォード統合参謀本部議長が訪中し、北部戦区の軍事訓練を視察。中国の連合参謀部参謀長である房峰輝がこれを出迎える一幕があった。その後、房峰輝は失脚したが、中国軍の組織的改編については米軍を参考にしたことがよく伝わってくる。

ということで、今回は史上最も過激な改革といわれた「軍改」を本稿のテーマにしたい。中でも注目したいのが軍事アカデミー（軍隊院校）をめぐる直近の動きである。

軍隊院校を次々に再編 高学歴化する将校・兵士

軍が所管する軍事アカデミーは、全軍と武装警察部隊を合わせて全36校。8月末には2017年の新入生がそろい、新たに3万0900名が未来の軍幹部候補としてのキャリアをスタートさせた。

生徒の内訳は、軍隊内部での選抜を経た生長軍官士兵が4800名、すでに軍隊院校を卒業した士官学員が1万4100名、普通高校から進学する新大学生が1万2000名となっている。

興味深いことは2点ある。一つ目は、一般の学生からの人気の高さだ。今年の新大学生は、1万2000名の定員に対し、応募総数

が5万人を超えていた。習近平政権下の中国では兵士の高学歴化のため大卒の新兵に対する手厚い補助金が出されていることが話題となっているが、軍事アカデミーへの出願者の増加も、そうした変化を反映していると考えられる。

そしてもう一つが「軍改」後に軍事アカデミーが再編され、八つも新設されていることだ。

北京の夕刊紙、『法制晩報』が丹念に調査した結果によると、増えた学校は次の8校。陸軍辺海防学院、陸軍勤務学院、陸軍歩兵学院、陸軍装甲兵学院、陸軍工程大学、海軍航空大学、陸軍砲兵防空兵学院、航天工程大学となっている。

新たに生まれた八つの学校の中で6校が陸軍関連と、陸軍が圧倒的な存在感を示して強化されていることがわかる。たとえば、最初に名前が挙がる陸軍辺海防学院は、全軍の中で唯一「辺海防」（外国からの侵入やテロなど国境周辺の事態に対応すること）を目的とした高等教育機関である。

名前だけではピンとこないかもしれないが、いずれも今後の軍が科学技術の進歩に対応したシステマチックな指揮命令系統を持つことを前提に、それに応じた幹部人材の育成を目指していることは間違いない。新たな軍事アカデミーから輩出される人材が、次世代の軍隊を担ってゆくことになる。

また、新設学校のほかに、一部の大学に力を集中させようとする動きも顕著になっている。その中心になるのが、国防科技大学、武警警官学院、そして空軍工程大学である。

中でも注目すべきは国防科技大学だ。今後、国際関係学院、国防信息学院、西安通信学院、電子工程学院、解放軍理工大学気象海洋学院などの機能を結集してゆくと考えられている。情報・通信分野を強化しようという中国軍の意図が明らかに見て取れる。

機械化、情報化、電子化など、次世代の戦争における特徴へ対応するには、将校・兵士が共に高学歴化すると同時に、兵力を削減し、その余力を科学技術の向上に向けなければならない。今回の改革は、まさにその未来のニーズに適合しようとする動きなのだ。

こうした「軍改」の動きさえ、「習近平の権力闘争」の一言で片付けてしまう日本に、強い危惧を抱く。TK

ロイター/アフロ

关键词 key word

军队院校

Jūnduì yuànxiào

中国軍が所管する軍事アカデミーのこと。幹部候補生として、全36校に毎年約3万人の新入生が入学する。

北朝鮮問題が映し出す ホワイトハウス劣化の危機

クリストファー・ヒル　元米国務次官補（東アジア担当）

8月に北朝鮮が2週間ほどミサイル発射・核実験を行わなかった時期がある。これを受けてティラーソン米国務長官は、北朝鮮が「自制」を示していると語った。同国に対話の用意があるとの見立てだったのかもしれない。

しかし、北朝鮮はその後、日本の北部上空を通過する形で弾道ミサイルを発射。自制を示していると語るには、確かに早すぎた。

だが、北朝鮮には米国と対話する用意があるとのティラーソン氏の見方は正しい。ただし核保有国の北朝鮮としてである。北朝鮮の核放棄は6カ国協議の枠組みにおける2005年の共同声明に明記されたが、今、こうした条件に応じる考えがないのは明らかだ。

共同声明では、北朝鮮が核兵器および核開発を放棄する代わりに、残り5カ国（中国、日本、ロシア、韓国、米国）は経済・エネルギー支援を行い、北朝鮮の主権を尊重し、外交正常化を模索するとされた。5カ国は約束を守ったが、北朝鮮は自らの義務を否定し、09年に6カ国協議から離脱した。

その後、金正恩（キムジョンウン）政権は朝鮮半島の非核化を目的とする6カ国協議の再開に何ら関心を示していない。12年の改正憲法で、北朝鮮は自国が核保有国だとうたった。

ティラーソン氏が、対話と各種制裁を通じた圧力を指す「二重のアプローチ」に言及したのは正しい。7月の大陸間弾道ミサイル（ICBM）発射を受けて、ティラーソン氏とヘイリー米国連大使は制裁を重視。国連安全保障理事会は北朝鮮に対し過去最大の制裁を決議した。これにより北朝鮮は、経済的生命線となっている中国との貿易の多くを失う可能性がある。

だが、北朝鮮を締め上げるのに、米国は他国に頼ってばかりもいられない。ICBM発射実験が示すように、北朝鮮の米国に対するあからさまな威嚇は、北東アジアにおける米国の軍事プレゼンス縮小を迫るものだ。日韓との同盟関係を見直さざるをえない状況に追い込もうとしている可能性もある。

このような野心的目標は、ロシアや中国の潜在的支援なくしてはありえない。ロシアと中国は、北朝鮮が核開発を凍結する代わりに、米韓合同軍事演習を取りやめるよう提案した。建前上は公平を装いながら、実際には北朝鮮の核開発を阻止する以上に米韓関係を弱体化させる提案だった。北朝鮮問題に国際的な対応を行うことがいかに難しいかを示している。

一方で、同地域における米国の同盟国は難局に立たされている。韓国の新政権は、北朝鮮と対話の道を開きたいと考えているが、こうした融和路線と米韓関係とのバランスをどう取るかでジレンマに陥っている。そして日本は、先日のミサイル発射実験が示すように、米軍基地を抱えていることから危機の最前線となっている。

Christopher R. Hill●北朝鮮をめぐる6カ国協議の米主席代表や駐イラク、駐韓大使を歴任。2010年からデンバー大学ジョセフ・コーベル国際研究大学院長。

事態は複雑であり、慎重かつ精緻な外交が求められる。だが、トランプ大統領は気まぐれに場当たり的な声明を繰り返している。ゴルフ場という不適当な場所から思いつきで発せられたのが、例の「炎と怒り」だ。こうした好戦的な雄たけびのインパクトを中和するために、ティラーソン国務長官、マティス国防長官などが火消しに回らなければならなくなっている。

トランプ政権は、北朝鮮問題に対して有効な手段を手にしている。中国との協力、制裁・孤立化を通じた圧力、最先端迎撃ミサイルの供給を含む同盟関係の再確認、そして対話だ。これらの手段に効果を持たせるには、言葉と行動が精緻にかみ合っていなければならない。まさにトランプ政権に欠けている国家運営のスキルだ。

その意味で、北朝鮮問題は核の危機にとどまらない。それはホワイトハウス劣化の危機でもある。

9月は残酷な月になる？国際政治を待ち受ける試練

クリス・パッテン
英オックスフォード大学名誉総長

Chris Patten●元英国保守党議員で最後の香港総督。欧州委員会外交専門部会委員、英オックスフォード大学総長を歴任。
©Project Syndicate

英国の偉大な詩人、T・S・エリオットは「4月は残酷な月」と吟じた。だが、今年は9月こそ最も残酷な月の名にふさわしい——。そう各国の政治家たちが考えたとしても無理はない。

たとえばマクロン仏大統領。極右政党・国民戦線のルペン党首への反対票をバックに大統領になった比較的無名の政治家だ。同氏の経済政策は今、極左、極右の両方から強烈な反対に遭っている。不人気な緊縮財政や公務員の昇給凍結に加え、同氏は雇用慣行を改革しようとしている。政治的な嵐が吹き荒れることは間違いなく、労働組合は9月の第2週にゼネストを行うと揺さぶりをかけている。

英国において9月は、欧州連合（EU）離脱に縛られたメイ政権と英国民が現実を突き付けられる月となろう。メイ政権で環境相を務めるゴーブ氏はかつて、離脱交渉がいったん始まってしまえばハンドルを握るのは英国だ、と言っていた。だが、崖から落ちようとしている車の運転席に座りたいとは、誰も思わないだろう。

米国のトランプ大統領は共和党議員との関係が止めどなく悪化し、重要法案通過の可能性も急降下。歳出法案で9月に議会と合意できなければ、連邦政府は閉鎖に陥る。政権中枢メンバーは次々に辞任。自身のロシア疑惑に対する捜査も、すぐには終わらないだろう。

9月にはトランプ政権と中国が火花を散らすこともありえる。トランプ氏の保護主義とグローバル化への敵意によって、世界全体に暗雲が垂れこめている。だが、中国が自分勝手な経済ルールにのっとり行動しているとのトランプ氏の主張は、あながち間違いではない。

端的に言って、中国は自らが合意した世界貿易機関（WTO）のルールに従っていない。自国市場を国際競争から守り、外国企業に国内市場へのアクセスを認める際も、中国企業と合弁を組むか、知的財産を譲渡するよう求めてくる。

国際的な貿易ルールを無視するトランプ氏の言動ばかりが注目される中、見過ごされてきたのが、こうした中国の暴挙である。秋の党大会で習近平国家主席と共産党指導部は、中国には公正なやり方で経済成長を目指す強い意志があるとのメッセージを発するべきだ。そうなれば、9月の残酷さは多少なりとも和らぐだろう。

フォーカス政治

落ちた信用を取り戻せるか 前原新代表の不安な針路

千田景明
ジャーナリスト

撮影：尾形文繁

前原誠司新代表率いる民進党執行部のお披露目となるはずだった5日の両院議員懇談会が、立て直しのきっかけも兆しも見えない党の現状と将来を如実に表していた。

「冒頭に、人事のことでご心配をおかけしていることに、お詫びを申し上げたいと思う」

所属議員142人のうち4割以上の60人が本人欠席という冷めた雰囲気の中、あいさつに立った前原氏は幹事長人事をめぐる混乱へのお詫びから入ることになった。

混乱の当事者である山尾志桜里元政務調査会長の、平静を装うためこわばった表情が逆に心の乱れをうかがわせた。この時点で、山尾氏の幹事長起用を断念させた不倫疑惑を報ずる『週刊文春』は発売されていなかったが、概要はほとんどの議員や秘書が知っていた。

山尾氏の代わりに幹事長に就いた大島敦・元総務副大臣は「明るくやっていきたいと思います」とあいさつしたが、会場からの反応は冷ややかだった。

政権転落後、何度も代表を替え、結党以来の党名さえ変えても、党勢が回復する兆しさえ見えず、東京都議会議員選挙で惨敗、将来の代表候補と目されていた細野豪志元環境相や長島昭久元首相補佐官ら有力議員が党を離れるなど、民進党は存亡の危機に瀕しているといってもいい。

前原氏自身、「多くの国民が『民進党に政権交代などできっこない』と考えている。決意を示せば、失笑、冷笑で迎えられる」と表現する惨状である。それでも「私はそれを変えていく」と宣言した前原氏は、党再生という難題に共に取り組むナンバー2の幹事長に衆院当選2回の山尾氏を抜擢しようとし、代表選翌日の2日、本人に打診、応諾を得て、枝野幸男代表代行からも了承を得ていた。

待機児童問題で「保育園落ちた日本死ね」という切実な現状を告発する母親のブログを取り上げ、安倍晋三首相を追い込むなど鋭い国会追及に定評のある若手女性の起用で、離反した民進党支持層や無党派層に向けて清新さをアピールする狙いがあった。

一方で、政調会長には細野氏を中心とするグループの取りまとめ役だった階猛元政調会長代理を、国会対策委員長には自らグループを率いる松野頼久元官房副長官を、選挙対策委員長には前原氏と戦った枝野氏の陣営の選対本部長を務めた長妻昭・元厚生労働相を充て

た。

代表選で前原、枝野両氏の名前を書かず、無効票となった「8票」以上の離党者が予想される中、精いっぱい、党内力学にも配慮した布陣だった。その中で、党外に向けての唯一の目玉となった人事は、やはり山尾氏の大抜擢だが、3日に一部でそれが報道されると党内の中堅、若手に不穏な空気が広がった。

撮影：尾形文繁

幹事長人事で早くも失態を演じた前原誠司・民進党新代表。党内の求心力を保てるのか

山尾氏を襲った嫉妬と醜聞

要因の一つは山尾氏への嫉妬と反発。衆院当選2回にもかかわらず政調会長に続いて幹事長に起用されたことで「女性で知名度があるというだけで重要ポストをあてがわれている」という見方が決定的になったからだ。

さらに今回の代表選で前原、枝野両氏のどちらを支持するかを山尾氏は当初、鮮明にしなかったことが両陣営からの強い反発につながっているとみられる。

二つ目は山尾氏の経験と資質への懸念だった。政調会長の経験はあるが在任期間が短かったうえ、週刊誌報道で発覚した自らの政治資金をめぐる問題への対応が稚拙だったことから、「国会追及には強いが、自らのスキャンダルなど守りには弱い」との蓮舫前代表と同様の印象が強いからだ。

ここで不思議な現象が起きる。かつて報じられた山尾氏の政治資金問題が別の週刊誌で新たに報じられるとの情報が駆け巡ったのだ。さらに詳細不明の男性問題が追及されているとの情報も一部に出回った。いずれも『週刊文春』とは別の内容で、明らかに山尾氏の幹事長就任を阻止するための怪情報だった。

この情報戦のさなか、山尾氏は不倫相手とされた男性との「密会」写真を撮られることになる。

さらに驚くべきことに『週刊文春』で報じられた男性との関係は党の一部ではうわさになっていたという。

この事実は、山尾氏の脇の甘さという個人の資質だけでなく、前原氏の党内掌握力の弱さを露呈している。前身の民主党が政権から転落した原因は統治能力の欠如だったが、いまだ克服されていないことが明らかになったのだ。

早期の衆院解散もうわさされる中での前原、大島両氏の仕事は選挙対策である。何より今回は約1カ月後に告示される10月22日投開票の衆院青森4区、新潟5区、愛媛3区の「トリプル補欠選挙」が目前に控えている。

3補選はいずれも自民党議員の死去に伴うもので、与党にとっては有利になるとされる「弔い合戦」となっている。しかし、学校法人「森友学園」や「加計学園」問題、南スーダン国連平和維持活動（PKO）の日報隠蔽問題で安倍内閣が国民の信頼を失った中で、前原民進党がどれだけ世論の受け皿となりうるかが問われることになる。

焦点となるのが、まず、幹事長人事の混乱によるマイナスイメージの払拭、そして、これまで衆院選では明確な協力を行ったことがない共産党、そして最大の支持団体である連合との関係だ。

共産党をめぐって前原氏は代表選を通じて、理念、政策の一致が前提となるとして慎重姿勢を示してきた。連合については連携強化を図る考えを示している。

一方で、枝野氏は共産党も含めた野党候補一本化に前向きで、連合とは「一定の間合い」を取ると述べて善戦するなど、党内には前原氏の路線への異論も少なくない。

民進党は、前原路線を全面的に受け入れるのか、受け入れたとしても共産党との関係を「向こうが勝手に候補者を降ろしてくれるならありがたい」というような都合のいいものに持っていけるのか。すべては前原、大島両氏の手腕に懸かっている。TK

マクロウォッチ

企業は好業績でも投資に慎重
内需主導景気の道は遠く

本誌：猪澤顕明

【法人企業統計】
財務省が営利企業の財務状況について調査した統計。企業活動の実態把握に用いられる代表的な統計の1つ。

【在庫評価益】
在庫の原材料の時価が変動することによって実際の取得原価との差が生じた場合に発生する会計上の利益。

【労働分配率】
企業が生み出した付加価値のうち、人件費に分配された比率。付加価値は売上高から原材料費などを引いて算出。

好調な企業業績と、設備投資に対する企業の慎重姿勢——。財務省が9月1日に公表した4～6月期の法人企業統計からはそんな対照的な現状が浮かび上がった。

同期の経常利益（金融業、保険業を除く）は21・1兆円（季節調整値）と、3四半期連続で過去最高を更新した。牽引したのは非製造業だ。特に建設業では五輪関連の需要で案件が豊富な中、利益率の高い案件を優先的に受注した結果、売上高は横ばいながら経常利益が大きく増加した。

製造業では石油・石炭が市況下落の影響から大幅に落ち込んだ一方、鉄鋼や輸送用機械が伸び、高水準を維持した。鉄鋼では原料価格の上昇に伴う在庫評価益が収益を押し上げた。輸送用機械では、昨年末以降にモデルチェンジした車種の販売が伸びたことなどがプラスに働いた。

ただ好業績が続いているにもかかわらず、足元の設備投資額の伸びは鈍化している。4～6月期は前年同期比1・5％増と3四半期連続で増加したが、1～3月期の同4・5％増からは大きく減速した。

足を引っ張ったのが製造業だ。同期の製造業の設備投資額は同7・6％減。大手を中心に海外での設備投資を活発化させている企業はあるが、法人企業統計には海外子会社の設備投資額は含まれない。折からの人手不足を受けて食料品などで国内市場向けに省力化投資を進める動きもあるが、統計全体に影響を及ぼすほどには本格化していない。

「（3四半期連続増という）設備投資の回復は企業収益の大幅な増加に伴う潤沢なキャッシュフローを主因としたもの。企業の設備投資スタンスは積極化していない」（ニッセイ基礎研究所の斎藤太郎・経済調査室長）

国内市場に対する企業の慎重姿勢は労働分配率にも表れている。資本金10億円以上の大企業では4～6月期が43・5％と、1971年1～3月期以来の低水準だった。

「企業のアニマルスピリットの顕在化は人的投資でも資本投資でも確認できない」（SMBC日興証券の丸山義正チーフマーケットエコノミスト）

4～6月期の実質GDP（国内総生産）は8月14日発表の1次速報値が前期比4・0％（年率換算）と高い伸びで、これを牽引したのが個人消費と設備投資という〝内需の両輪〟だった。

だが、個人消費の伸びは天候に由来する一時要因が多分に含まれていた。さらに今回の法人企業統計の結果を受けて設備投資額が引き下げられ、9月8日公表の2次速報値では大幅な下方修正を余儀なくされた。

従業員や設備に対する企業の投資スタンスが改善しなければ、内需主導の景気拡大は望めそうにない。TK

3四半期連続で過去最高を更新
—経常利益（季節調整値）の推移—

(兆円)
全産業
非製造業
製造業
2007年 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17

（注）▲はマイナス
（出所）財務省

企業の投資スタンスは停滞
—設備投資とキャッシュフローの関係性—

(兆円) (%)
設備投資／キャッシュフロー比率（右目盛）
キャッシュフロー（左目盛）
設備投資（左目盛）
2007年 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17

（注）キャッシュフロー＝経常利益×0.5＋減価償却費で算出。数値はすべて4四半期移動平均
（出所）財務省、ニッセイ基礎研究所

第39回

企業に対する党の介入は中国の瓦解を止められるか

京都府立大学文学部 教授
岡本隆司

かつて中国の政府は、究極のチープ・ガバメントであった。なるべく税金をとらないで政治を行う、という理想・美名の建前に由来する。歴代の王朝政権は減税・免税に熱心で、しばしば善政として宣伝した。そのため史上の中国は通例、統治する社会の規模に比べて、恐ろしく「小さな政府」だったのである。

16世紀以降、近代に先だつ明・清がその最たるものだった。大航海時代を経た世界の一体化を通じて、経済の大変動・社会の流動化が加速した時代に重なる。にもかかわらず、それに対応していけるだけの体系的な行政組織の再編はおぼつかなかった。

そのため、明朝にせよ清朝にせよ、民間経済に積極的な働きかけをしたことはほとんどない。政権は民間で独自にできた既成の経済秩序に、なるべく立ち入らない方針をとった。下手に干渉すると、かえって混乱をひきおこしかねないからである。

乖離状態だった政治と経済

したがって政治は、権力の自己保存に関わる部分にしか、社会に作用をおよぼさなかった。経済的な側面でいえば、政府・軍隊の人員を養うため税金をとりたてるというのが、極論すれば、政府当局のほぼ唯一の役割だったといって過言ではない。

その徴税先はおおむね、政府当局と関わりのある少数の富裕層だった。かれらが農工商業の大規模な企業を経営し、庶民を搾取して利益をあげる。政府はその一部を税金としてとりたて、財政を運営するシステムになっていた。

これはわれわれの想起する国民経済からすると、多分に異質である。政府は全国規模で景況をみわたし、通貨を管理し、政治も経済の一つの要素となって機能し、経済も政治から相応の影響を受けるというのが、現代国家の常識にほかならない。

しかし18世紀までの中国は、そうではなかった。政治と経済はほとんど乖離状態にあったため、ごく「小さな政府」でもよかったのである。

列強は19世紀に、こうした政府権力と民間社会の疎遠につけこんで、経済的な侵略を果たした。20世紀の中国はその反省から、政府の経済統制を志向する。これは国民党でも共産党でも同じであって、手法・程度の差異にすぎない。毛沢東時代の計画経済は、一挙にそうした統制を極端にまで推し進めたものだった。

こんな昔話をするのは、先月こんな報道があったからである。数字上、経済の2割を動かしながら数は2%しかない国有企業を、年内に全社、株式会社化する方針が示された。一方で、主要な上場企業は次々に共産党の介入を認める決定を下している。清代でいうなら、国有企業が徴税先の富裕層、上場企業は政府と乖離した民間にあたり、どうやら昔話のイメージに重なってくる。

共産党の介入を認める企業

毛沢東時代の惨憺(さんたん)たる結末を受け、「改革開放」に転じて、いまの中国経済がある。極端な統制を緩めたところ、政治権力を顧みない社会経済が、あらためて活発になった。それが驚異的な経済成長の原動力ではあったものの、またぞろ政治と経済の乖離、ひいては中国の瓦解という悪夢を再現してしまうのではないか。

そこが中国政府の恐れるところだろう。党大会を控えた習近平政権が、国有企業・上場企業に手入れをはじめたのは、そんな歴史から理解することもできる。TK

おかもと・たかし●1965年生まれ。京都大学大学院文学研究科博士課程単位取得退学。博士(文学)。『属国と自主のあいだ』『中国の論理』など著書多数。

非常時の組織論

File 39

保護と試練 田んぼで学んだ人材育成の基本

特殊戦指導者 伊藤祐靖

撮影：田所千代美

「稲は、弱いものなんだ」

10代の頃、田植えの最中に「育ての父」から言われた言葉である。

当時の私は茨城県新治郡桜村、現在のつくば市で実父と二人暮らしをしていた。ただ、訳あって高校の一つ先輩の家に入り浸り、そこの二男坊のように育てられた。

二男坊として家事を言いつけられることがよくあった。先輩の家は兼業農家だったので、このときは田植えを手伝っていた。すでに機械植えが主流だったが、そこの田んぼの形はいびつだったので、手で植えざるをえなかった。

まだ5月とはいえ、いっさい日陰のない田んぼでは、上から降り注ぐ日光と水面からの照り返しが強く、すぐに玉のような汗が噴き出してくる。腰をかがめたまま、深く入れすぎてもダメ、浅すぎてもダメという微妙な力加減で苗を植えていく作業は、運動部の選手だった私にとっても楽なものではなかった。

楽ではないうえに単調な作業に辟易していた私は、休憩のときに愚痴モードで、育ての父にこんな質問をした。

「ほかの作物は種を直接土に植えるのに、何でコメだけは田植えとか面倒なことをするの？」

育ての父は、無口な人だった。よほどのことがないとしゃべらない。そのときも話しかけている私の顔を見るでもなく、何も聞こえていないのではないかと思うほど無反応だった。あぜ道にあぐらをかいて、田んぼをじっと見ていた。

そして、あぐらをかいたひざとひざの間にある金色のやかんのふたを取って引っくり返し、生ぬるいお茶を注ぎ始めた。そのふたでお茶をグイッと一気に飲み干すと、ポツリポツリとクセの強い茨城弁で話し始めた。

〝6歳〟まで隔離する

育ての父によると、稲は弱い植物なので、種を直接地面にまくとほかの植物に成長の早さで負けてしまうという。栄養を取られてしまい、実をつけられなくなるか、つけてもやせたものにしかならないそうだ。だから〝6歳〟まではほかの草に邪魔されないよう苗代に隔離して、ハウスの中で大事に保護して育てなければならない。6歳とは、葉が6枚出るまでという意味であった。

6歳になったら苗代から田んぼに移す。このときの苗代から稲を抜く力加減が重要で、あまり雑に引っこ抜くと根が傷みすぎて枯れてしまう。だが、あまりにも丁寧に抜くと弱い稲になって、田んぼに生えているちょっとした雑草にもやられ、実をつけなくなってしまう。だから、「ある程度、根が傷つくように抜くのがコツなんだ」と言っていた。

私は、奥が深い話だなあと感心して、育ての父の顔を凝視しながら聴いていた。

傷ついた根を自分で回復させて立ち直った稲はしっかりと育ち、秋には大きな稲穂をつける。小さい頃は隔離・保護するが、ある程度大きくなったら試練も与えなければならない。その試練の程度が重要だという話だった。

育ての父はそれ以上、何を語るわけでもなかったが、人間も稲と同じだと言いたかったのだろう。

稲は弱い植物で、人間も弱い生き物である。ゆえに大切に育て、考え抜かれた試練を与える。人を育てることの基本を、私はあの田んぼで教わったと思っている。TK

いとう・すけやす●1964年生まれ。日本体育大学を卒業、海上自衛隊へ。自衛隊初の「特殊部隊」創設にかかわる。2佐で退官、内外で特殊戦につき指導。

編集協力：オバタカズユキ

格安&美食

サラリーマン 弾丸紀行

●橋賀秀紀●

第39回 食の変態が集う北欧のレストランへ

今週の美食

フェーヴィケン

2000スウェーデンクローナ

（約2万7500円、2013年6月）

現在は3000スウェーデンクローナ。ナリサワ、龍吟……、この店の客との共通言語は有名店の店名だった。

変態は食の世界では褒め言葉である。世界中から変態が集まるレストランがあるらしい。

そんな話を聞いて目指した店は遠かった。ノルウェーの首都オスロから飛行機で1時間。フィヨルドで知られるトロンハイムの空港から車を飛ばして2時間。赤茶色の民家が点在する山道を抜け、スウェーデンに入ると空が広くなった。高山植物の花が咲き乱れる夏のスキーリゾートを過ぎ、未舗装道の行き止まりの湖畔にその店「フェーヴィケン」はあった。

「世界のベストレストラン50」で34位（2013年）のこの店には、夏に2回訪れている。とりわけ初回の13年6月は強烈な印象を残した。酪農学校の納屋を改装した店は、窓が小さく外の景色が見えず、武骨なテーブルにクロスはない。だが、すきのないインテリアとライティングに期待が高まる。

その日の客は6組12名。英国、カナダ、米国……、世界中からおいしいものだけを目指し、この辺鄙な所にある店を訪れるだけあり、みなレストラン事情に詳しい。テーブルをシェアしたカナダ人に東京から来たと言った途端、「すきやばし次郎のボヤは大丈夫なのか?」と変態的なジャブをかまされた。

前菜をつまみつつレストラン談義をしていると、当時29歳のシェフ、マグヌス・ニルソンがトレードマークの長髪をなびかせてさっそうと登場した。1日十数人の客全員に同じコース料理を、19時に提供し始める。これは料理をベストな状態で提供するだけでなく、客同士の一体感を高める効果がある。

マグヌスは客の注意を喚起するために手を2回たたき、食材や調理法についての口上を簡単に述べる。これが軽い緊張感と高揚感を引き出す。料理は小走りで料理人が運び、最後の盛り付けは舞台のような中央のメインテーブルで行われ、全員にほぼ同時に供される。この劇場では若い料理人たちが盛りつけという演技を行い、シェフが口上という形でせりふを発し、客が食べる行為で完結するのだ。

野生の花に覆われた骨髄の料理。骨髄はその場で、のこぎりでカットされて供される

20皿を4時間で食す

ヤマシギや雷鳥などのジビエは、シェフが猟犬を連れてその日の朝に取る。ハーブや野菜は食卓に提供する直前に目の前の菜園から必要な分だけ収穫する。豚は近くの農場で乳だけを飲ませて育てたものを当日さばく。北極圏ならではの地衣類はフリットにする。元酪農学校の敷地80平方キロメートルから、自給自足で賄えるものは多い。

どの食材も最高の鮮度のうえ、正確かつ的確な火入れだった。ノルウェーの港で揚がる豊富な水産物も、陸路2時間の距離を運ばれてくる。タラは人生で最高のものの一つだった。料理は全部で20皿ほど。4時間ほど経ち、終演が近づいてきた。食後にテーブルを回るマグヌスは、温和な表情で客の質問に丁寧に答えていく。

6月の北欧は日が長く、23時を過ぎて食後酒の時間になっても、太陽は残っていた。逆に冬は一日のほとんどが漆黒の世界となり、食材も限られる。その中でどのような料理が出されるのか、冬の客はさらに変態度が増すのか、確かめに行きたいと思っている。TK

はしが・ひでき●東京都出身の40代会社員。「3日休めれば海外」というルールを定め、月1ペースで海外旅行に出掛ける。訪問国は116カ国。

Books ブックス Trends トレンズ

『隣国への足跡』を書いた

産経新聞ソウル駐在客員論説委員

黒田勝弘氏に聞く

著者 くろだ・かつひろ●1941年生まれ。京都大学経済学部卒業。共同通信社入社後、78年に韓国・延世大学留学。共同通信ソウル支局長、産経新聞ソウル支局長兼論説委員などを経る。著書に『韓国 反日感情の正体』『韓国人の歴史観』『朝鮮半島 21世紀への深層』など。

隣国への足跡
――ソウル在住35年 日本人記者が追った日韓歴史事件簿
角川書店
1600円＋税／328ページ

在韓35年。朝鮮半島情勢の報道では日本を代表するジャーナリストである著者が、日韓の近現代史を掘り下げながら、今後の日韓両国のあり方を示す。

――1907年のハーグ密使事件から87年の大韓航空機爆破事件まで、日本とかかわりの深い歴史を取り扱っています。

記者生活での体験や体験とゆかりのあるものを素材にした、体験的日韓関係史だ。

――韓国・北朝鮮の近現代史は、植民地支配が終わり南北分断後から今でも、日本とのかかわりの程度が強いままで変わらないように思えます。

この数年間、日本では嫌韓・反韓感情が強まり、「断絶してコリアと付き合うのはやめよ」といった国交断絶論をはじめ韓国を遠ざけようとする動きがある。それでも私が言いたいのは、朝鮮半島は日本にとって付き合わざるをえない国であり、同時に向こうからも押しかけてくる国で、離れられない関係であることを日本人は知っておくべきだということだ。

――本書には、李朝最後の皇太子だった李垠殿下と結婚した皇族・李方子妃（梨本宮方子、1901～89年）はじめ、有名無名を問わず多くの日本人が紹介されています。

日韓の歴史を刻んだ日本人を紹介したのは、日韓関係史で彼らが示した「日本人としての気概」を紹介したかったためだ。その代表例こそ李方子妃。彼女の人生は、激動の日韓史そのものだ。結婚自体が「お国のため」、すなわち政略結婚だったが、89年に亡くなられると韓国は「最後の王朝葬礼」といわれるほどの手厚い葬儀を行った。

このとき、多くの市民が「ウリ（われわれの）王妃だから」と葬列を見送った。中でも、正装をした老婆が路上で「クンジョル」という、地に頭を垂れる最大の敬意を示す礼を尽くしながら見送ったシーンは忘れられない。李朝を崩壊させた日本人の皇族出身ながらも、政略結婚という運命を身に引き受け、戦後は地道な障害児教育・支援を行われた姿を韓国民はよく見ていたのだ。

――同じ王族で、広島の原爆で亡くなった日本陸軍中佐の李鍝殿下についても紹介されています。

原爆投下の8月6日、李鍝殿下付き武官だった吉成弘中佐は出勤の際、体調が悪く殿下に付き添えなかった。これに責任を感じた彼は、殿下の通夜の翌日に自決している。

日韓の歴史で見せた日本人の気概を知る

殿下の未亡人・朴賛珠さんは吉成中佐について「武人のかがみ、亡き主人（殿下）の供をしていただいた。地下で主人は寂しくないだろう」との手紙を書き残している。こうして日本の名誉を守った日本人もいるのだ。

――普通の日本人が示した気概も紹介されていますね。

韓国人の知り合いから聞いた話だ。彼は子どもの頃、北朝鮮北西部・平安北道定州に住んでおり、終戦時に満州から南下してきた日本人引き揚げ者の群れを定州駅で見た。食糧配給の際、薄汚れたボロをまとった彼らは、整然と列を作って静かに順番を待っていた。

これを見て、とても驚いたというのだ。

食うや食わずの避難中でも先を争う者がいない。中には静かに本を読みながら食糧の配給を待っている日本人もいた。「いかに窮しても、いかにボロをまとっていても日本人はすごい」。今でも変わらない、彼の日本人観だ。東日本大震災の際にも、避難者の整然とした行動が世界的に称賛を浴びたが、こうした日本人の気概は、敗戦時の苦難の引き揚げ史にもあったということだ。

——一方で、1895年に起きた「閔妃（ミンビ）暗殺」事件について、日本にとって「痛恨の歴史」としています。

日韓近現代史の中には、日本人として総括ができず、避けてしまっている苦い歴史がある。閔妃暗殺事件はその代表例だ。駐韓公使の三浦梧楼をトップに軍人や民間人も加わって王宮を襲撃した。事件後、帰国させられた彼らは、裁判で無罪となってしまった。

そのわずか4年前、訪日中のロシアのニコライ皇太子（後のニコライ2世）を警察官・津田三蔵が襲った「大津事件」での対応と正反対だ。ロシアからの圧力と報復を恐れた日本政府は皇太子にケガをさせた津田を死刑とするよう司法に圧力をかけた。ところが、裁判所は現行法では適用されないとして無期懲役とした。後に司法の独立を守ったと評価された判決だ。なぜこれと同じことが、閔妃暗殺ではできなかったのか。

あの無罪放免は、日本がその後の大陸進出の過程で「現地の独走」を許して国の方向性を誤った、その始まりだったと思う。

「朝鮮半島に引き込まれ日本からの深入りも」

——35年間の韓国滞在経験を踏まえたうえで、「朝鮮半島に深入りするな」と書いています。

最近、日本にとって朝鮮半島は「引き込まれやすく、深入りしがちな相手」ではないかと思い至った。古代史の白村江の戦いや中世の豊臣秀吉の侵略もそうだが、彼の地との関係は日本が深入りした歴史であり、同時に引き込まれた歴史ではないかと思う。

ちょうど今、北朝鮮によるミサイル発射と6回目の核実験で、日本は朝鮮半島情勢に巻き込まれている。日本は北朝鮮と戦争する気はないし、あちらに押しかける気もないのに、結果としてあたふたさせられている。

一方で、深入りは日清戦争（1894年）から日韓併合（1910年）が最たるものだ。結果的に植民地にしてしまい、一度関係を持つと日本人の心性をくすぐる、他国にはない魅力を感じてしまうのではないか。だが、その魅力は同時に危うさでもある。痛恨の歴史をつくってしまう伏線になってしまうのではないか。

77～81年に韓国大使を務めた須之部量三・元外務事務次官から「この地に足は2本とも入れず、1本は外に出しておけ」と言われたことがある。2本とも入れておくと、いざというときに抜けなくなるからだという理由だった。

地理的・文化的に、また地政学的にも日本は朝鮮半島と向き合わざるをえない。だが、これまでの歴史を振り返って言えるのは、海峡を渡って北に向かうときは慎重にかつ十分に用心しろ——。足が抜けないほど深入りしてはいけない、ということだ。■

（聞き手・本誌・福田恵介）

撮影：尾形文繁

Review（レビュー）

01

大不平等
エレファントカーブが予測する未来

ブランコ・ミラノヴィッチ 著／立木 勝 訳

みすず書房
3200円＋税／244＋41ページ

profile

Branko Milanovic
ルクセンブルク所得研究センター上級研究員、米ニューヨーク市立大学大学院センター客員大学院教授。セルビア・ベオグラード大学で博士号を取得。世界銀行調査部の主任エコノミストを20年間務めた後、米カーネギー国際平和基金のシニアアソシエイトなどを経る。

繰り返される不平等の逆U字波形

評者 BNPパリバ証券経済調査本部長 河野龍太郎

『21世紀の資本』でピケティ教授が発見したのは、戦後に縮小した先進国の不平等が、1970年代以降、再拡大しているという事実だった。本書は不平等をグローバルな視点で分析したもので、昨年、欧米で大きな話題をさらった。

まず2008年までの20年間で誰の所得が伸びたか、アフリカの最貧層から米国の超富裕層まで順に並べ分析する。先進国を中心にトップ1%の所得は65%も増加したが、最大の負け組は先進国の中間下位層で所得はほぼ伸びていない。最大の勝ち組は、中国などアジアの高成長国の中間層で75%も所得が増加した。先進国では、超富裕層の勝者総取りと中間層没落で不平等が拡大したが、中国など人口の多いアジアで所得が増えた結果、驚くべきことに近年、グローバル不平等の拡大は止まり、縮小の兆しすら観測される。

分析期間の20年間で、13億人の中国経済が世界経済に組み込まれ、貧しい農村から豊かな都市への労働移動がほぼ完了した。この間、先進国ではアジアで作られた安価な資本財で労働が代替されるなど、イノベーションとグローバリゼーションの相互作用で不平等が拡大したのである。

それではグローバル不平等はどこに向かうのか。産業革命が始まった19世紀初頭、各国間の格差はわずかで、不平等はもっぱら国内の階級を反映したものだった。その後、欧米の著しい経済成長で各国間の格差が広がる大分岐の時代を迎え、途上国の富裕層より先進国の中間下位層の方が豊かな時代が続いた。今後、人口の多いアジアで高成長が続くと、グローバル不平等は縮小するが、19世紀初頭と同様、不平等は出身国ではなく、国内の階層が規定するようになると大胆に予想する。

農耕社会から工業社会への過程で成長と不平等が進み、その後、不平等が縮小するというのがクズネッツの逆U字カーブの理論だった。本書は、産業構造の変化で逆U字の波形が繰り返されるという新理論を提示する。70年代以降、先進国で不平等が再拡大したのも、ポスト工業社会への移行で、勝ち組と負け組が現れ始めたからなのだろう。

最先端を行く米国では格差縮小の要因は見当たらず、金権政治が蔓延する恐れがある。工業化の過程で格差が広がった中国では、戦後の先進国と同様、今後、縮小が進む可能性はあるが、民主化が進むのか、より独裁的な政治体制となるのかは不明という。主要国の先行きの政治体制を考えるうえでも大いに参考になる。

目次 大不平等

02

アマゾノミクス

データ・サイエンティストはこう考える

アンドレアス・ワイガンド 著／土方奈美 訳　文芸春秋　1800円＋税／397ページ

profile

Andreas Weigend

ビッグデータの世界的権威。ソーシャルデータラボの創設者兼ディレクター。米アマゾンの元チーフサイエンティスト。独ボン大学で物理学を学んだ後、1991年に米スタンフォード大学で物理学博士に。

潜在的なリスクへの無関心に強く警告

東洋英和女学院大学客員教授 中岡 望

著者は、米アマゾンのチーフサイエンティストとして、創業者ジェフ・ベゾスと同社のプラットフォーム構築に携わった経験を持つ。現在、ソーシャルデータラボを設立し、企業のデータ戦略の策定に関わっている。

本書ではアマゾンや米フェイスブック、米グーグル、米ウーバーなどの代表的な企業の情報戦略について詳細な分析が加えられ、興味深い。だが、本書は単なるハウツー的なビジネス書ではない。

著者は、私たちは「データにはどのような使い方があるのか、どのような使い方が許容されるべきかという大きな問題に直面している」と指摘する。現在、情報の蓄積と使い方は企業に委ねられている。そこには大きな「潜在的なリスク」が存在している。

リスクとは、私たちは個人情報がどのように蓄積され、使われているかを知らされていないことだ。データ利用は企業に委ねられている。情報の使い方によっては人生が破壊されることさえありえる。

そうしたリスクを避けるために、自分に関するどのような情報が蓄積されているのかを知り、誤った情報を訂正する制度が必要であると主張する。それを著者は情報の「透明性」と「主体性」と呼ぶ。

著者は、この二つを明確にするには「六つの権利」が必要であると主張する。具体的には、自分のデータにアクセスする権利、データ企業を調べる権利、誤ったデータを修正する権利、データの設定変更の権利などである。

私たちは情報社会の持つ便益を安易に受け入れ、潜在的なリスクに対して無関心である。本書は、情報社会に対する「警告の書」であり、その指摘は貴重である。

03

移りゆく社会に抗して

村上陽一郎 著

青土社
2000円＋税

ここ数年の間に発表された論考19編から成る。Ⅰ「歴史の窓から見える科学」に続くⅡ「3・11以後の安全とは」は、著者の専門分野の一つである安全学を中心に極めて論争的だ。原子力安全・保安院の保安部会長を務めた当時、津波の議論をしなかったことを痛恨事とし、そのうえで今後の原発の安全はいかにあるべきかを多面的に論じている。

著者は原発即全廃には懐疑的で原子力のような孤立しがちな分野ではとりわけ技術の継承が重要だという。震災報道でのメディアの自己規制に対する疑問と併せ原発をめぐる貴重な論点である。Ⅲ「大学の過去・現在・未来」ではリベラルアーツの重要性が中心的論点で、理系文系という安易な区分けを捨て、個性と多様性を大学も学生も目指すべきだという提言には説得力がある。Ⅳ「生死を見つめて」では科学者らしい死生観と倫理的論点が展開される。（純）

04

祖父母であること

安藤 究 著

名古屋大学出版会
4500円＋税

人口や家族構成の急速な変動によって、さまざまなレベルで社会に大きな変化が起きている。その一つに「お祖父さん、お祖母さん」は「お爺さん、お婆さん」ではないという変化がある。

「幼い孫の手を引くお年寄りという姿は、もはや当たり前ではない」。平均寿命の延びや晩婚化、性別役割分業の変化などを通して、「祖父母であること」がどう変わりつつあるのか。ライフステージやジェンダーに着目し、本書はそのリアルな「現在」をとらえる。

女性の労働市場への進出が進み、共働きやシングル世帯が増える中、祖父母にも、保育サービスへの参加による「孫育て」の役割が期待されている。時間的にゆとりのある祖父母を育児資源として有効に活用しようというのだ。

多様性を帯びるに至った「祖父母であること」の意味を独自の視点から深く考察した好著だ。■

4分で4冊!

新刊新書 サミング・アップ

銀行員大失業時代

森本紀行 著

小学館新書 780円+税

日本の金融機関は、リーマンショック後の世界的金融危機にも大きな影響は受けず、政府に守られて旧態依然としたビジネスを続けてきた。

そこに現れたのが、フィンテックによる世界的な効率化の嵐だ。スリム化できていない日本の金融システムが欧米以上に衝撃を受けるのは必至だという。このままではAI（人工知能）やロボットによって代替できるような仕事をしている銀行員の大失業時代が始まる。そもそも金融の実態にそぐわなくなっていた銀行そのものも、フィンテックを契機に消え、あるいは姿を変えていくことになる。

顧客の利益を本当に考えた新しい金融のあり方を、フィンテックを契機に考えるべきだと強調する。

食は「県民性」では語れない

野瀬泰申 著

角川新書 820円+税

日本全国でご当地グルメを食べまくってきた著者が、土地柄や歴史から日本の食文化を解明する。

よく語られる「関東＝そば」「関西＝うどん」という構図。事はそんなに単純ではないという。たとえば、群馬県渋川市伊香保町の水沢には「水沢うどん」があるし、栃木県佐野市には「耳うどん」などもある。小麦やソバの定着には、それらが育つのに適した気候が関係している。特に、どんなしょうゆ（濃口か薄口か）や出し（昆布やカツオ）で発展したかで麺の好みが分かれたと著者は判定する。

関西では天ぷらにソースをかける意外な事実をはじめ、47都道府県の雑煮の違いなど、その土地の食習慣の背景を蘊蓄豊富に探る。

重力波で見える宇宙のはじまり 「時空のゆがみ」から宇宙進化を探る

ピエール・ビネトリュイ 著　安東正樹 監訳

講談社ブルーバックス 1200円+税

2016年2月、重力波望遠鏡プロジェクトLIGOがついに重力波を検出した。13億年前に二つのブラックホールから放射されたものだ。

アインシュタインが重力波の存在を予言してからくしくも100年。〝アインシュタイン最後の宿題〟といわれた重力波の観測が成功したことで、「重力波天文学」がついに幕を開けたのだ。

「最も弱く、謎に包まれている」重力波。この検知で、人類の宇宙観はどのように変わろうとしているのか。インフレーション、ブラックホール、量子真空、ダークエネルギー、そして量子重力理論は。

重力波天文学によって明らかにされようとしている新しい宇宙の姿と同時に、宇宙の誕生と進化の謎に迫る。

ゲノム編集を問う 作物からヒトまで

石井哲也 著

岩波新書 780円+税

遺伝子組み換えよりも圧倒的に高い確率で遺伝子を改変することを可能にし、ノーベル賞級の発明といわれる「ゲノム編集」。生命のありようを激変させるこの技術は、どのような可能性を秘め、どのような危険性をはらんでいるのか。医療や食のバイオテクノロジーと社会の関係を専門とする研究者が解説した。

たとえば農業なら、従来なら10年以上の年月がかかっていた作物育種の期間を大幅に短縮できるようになる。医療なら、ゲノム編集によってがん細胞への攻撃力を高めた免疫細胞を用いる治療の開発が進められているという。

これまで語られることが少なかった、ゲノム編集された家畜とその受容性にもスポットライトを当てる。

東洋経済新報社 経営者フォーラム 2017

リーダーの決断

M&A、事業承継後も受け継がれる創業者の想い、後継者の育成

「決断の先延ばしは、会社や家族に大きな問題を残します」

事業承継には、後継者に対して「親族内の承継」「従業員などへの承継」、M&Aの3つの方法があります。このような方法があるとは認識していても、中小企業の経営者の中には、すぐさま後継者に会社を継がせたい、会社を残して、次世代に成長を託したいと考えてはいるものの、「何から始めれば良いのか」「誰に、どのタイミングで継がせれば良いのか」「引退後の成長は大丈夫なのか」などと悩んでいる方も少なくありません。高度経済成長期を支えてきた中小企業経営者の中心は「団塊の世代」と言われています。これらの世代が一斉に退職時期を迎え、また、労働者人口が減少していく中、いざという時に、後継者への事業承継の準備ができておらず「廃業」を選択せざるをえないケースも発生しています。経営者の「決断」が家族、従業員の運命を左右するといっても過言ではございません。本フォーラムでは、「M&A、事業承継後も受け継がれる創業者の想い、後継者の育成」に焦点を当てます。「買い手側」と「売り手側」の双方の視点から、リーダーとして決断をした時の想い、買収後、譲渡後の家族、従業員の反応、会社の成長について、講演、ディスカッションを通じ検証します。会社が創業者の想いを引き継ぎ、自身の寿命以上に永続することや、夢に向けて成長することを願う経営者の一助になれば幸いです。

東京・福岡会場
株式会社ケーズホールディングス
相談役（前代表取締役会長 兼 CEO）
加藤 修一氏

名古屋・大阪会場
エア・ウォーター株式会社
代表取締役会長・CEO
豊田 昌洋氏

M&Aキャピタルパートナーズ株式会社
代表取締役社長
中村 悟氏

東京会場	福岡会場	名古屋会場	大阪会場
日時 10月12日［木］	日時 10月24日［火］	日時 11月15日［水］	日時 11月29日［水］
定員 500名	定員 150名	定員 200名	定員 250名
ベルサール東京日本橋 大ホール	ANAクラウンプラザホテル福岡 グランドボールルーム	ミッドランドスクエア 5階 ミッドランドホール	グランフロント大阪 コングレコンベンションセンター

時間 いずれの会場も13:30～16:50（13:00受付開始）

対象 企業経営者、経営幹部、ご家族の方々など

参加料金 無料（事前登録制）

主催：東洋経済新報社　協賛：M&A CAPITAL PARTNERS

プログラムの詳細・ご登録はこちらから http://toyokeizai.net/sp/macp2017/ 東洋経済 セミナー 検索

Readers & Editors

読者の手紙

欠かせない法律の情報収集

和気俊郎
（静岡県三島市・49歳・中小企業診断士）

9月2日号の第1特集「まるわかり 民法大改正&個人情報保護法」を読み、ITサービスと不動産の瑕疵担保責任のところが気になった。ITサービスも不動産も引き渡した時ではなく、瑕疵を知った時が起点になる。一見、提供を受ける側に有利なように感じるが、引き渡し時点で知りえない瑕疵に対してと考えれば当然のことである。

その点を考慮して、私が今支援しているITサービスや不動産系の中小企業には後で痛い目を見ないように支援をしていかなくてはと強く思う。

企業勤めをしていたときは、仕事に影響する法改正は必然的に社内で情報として共有されたり、対応が検討されたりするので、自分から動かなくてもよかった。しかしながら自由業になると、アンテナを立て自分から法律について情報を収集しなければならないと痛感した。

「読者の手紙」をお待ちしています

600字以内。eメールでの投稿を歓迎します。住所、氏名（ふりがな）、職業、年齢、電話番号および「読者の手紙」欄用と明記してください。

【宛先】tegami@toyokeizai.co.jp
〒103-8345 東京都中央区日本橋本石町1-2-1
『週刊東洋経済』編集部

編集部から

▼今回の特集を組むに当たり、20人近くの教員の方々に忙しい中で時間を作ってもらい、話を聞くことができました。その方たちに教員はどういう性格かと聞くと、多くの人が「とにかく、まじめ」と言っていたことが印象的でした。長時間労働や部活動、非正規問題など教員を取り巻く課題は多岐にわたっています。まじめな教員が無理をしすぎないようにする学校改革が早急に必要だと感じました。

また、特集では前文部科学事務次官の前川喜平氏にも取材しています。同氏は教員の長時間労働の問題や現在の制度に至った経緯など、教育行政について熱い思いを2時間半という長時間にわたり語りました。インタビューは3ページにわたりたっぷり掲載しています。（富田）

▼公立小中学校の教職員定数をめぐる文部科学省と財務省のバトルからは、双方に根深い不信感があることがうかがえます。文科省はいじめなど増え続ける課題に対応する必要性を強調し、財務省は「科学的エビデンスとともに成果目標を出せ」と主張。両者とも譲りません。

現場の教師が忙しいのは残業の多さから明らか。しかし、その多くは本務である授業以外の仕事によるものです。マネジメントによって改善する余地が大きいのは確かでしょう。学校を優秀な人材が集う魅力ある職場にするのが最優先で、人数の議論はその次ではないでしょうか。今回の特集ではそうした観点から、教育現場の構造問題を掘り下げました。（西村）

ご案内

【ホームページ】
●週刊東洋経済プラス　http://tkplus.jp

【お問い合わせ】
●東洋経済コールセンター　Tel 03-5605-7021（受付時間 9:30〜17:20 土日祝・休）

【予約購読】
●お申し込み・住所変更等のご連絡は
フリーTel 0120-206-308
携帯電話からはTel 03-3688-8900
（受付時間 9:30〜17:20 土日祝・休）

●配送に関するお問い合わせは フリーTel 0120-773-018

●広告掲載のお申し込みは　Tel 03-3246-5595

定期刊行物・年間予約購読のおすすめ

週刊東洋経済［週刊］		
	1年（50冊）	28,000円
	2年（100冊）	49,000円
	3年（150冊）	63,000円

※表記料金は送料と8％の消費税を含んだものです。
※臨時増刊号は含みません。
※中途解約は、ご購読回数により実費精算となります。

生涯現役の人生学

作家 童門冬二

第175回

卒寿に二つの褒美

10月19日、満90歳の誕生日を前に、褒美を二つもらった。一つは福島県いわき市の市民大学「いわきヒューマンカレッジ」学長就任20年の区切りを迎えたこと（今後もまだ務め続ける）。もう一つは日本メンズファッション協会の「第15回グッドエイジャー賞」の受賞者に選ばれたこと。共に〝起承転々〟（結はない）を信条として、さらに生き続けようと踏ん張っている私には、強く背中を押してもらえる励ましになった。

いわき市のほうでは、副賞として地元の銘酒のラベルにしてくれた。私の笑い顔を漫画風にデザインして、講演のときに必ず言う「どーもすいません」（ペンネームに引っ掛けたシャレ）を酒の名前にしている。「うまい酒ですな」。式後のパーティで、同じテーブルの地元名士にそう告げられた。まんざらお世辞でもないらしい。酒のラベルになったのは初めてではないが、今回はひときわうれしい。

グッドエイジャー賞は私一人ではなく、ほかに4人おられる。歌手の岩崎宏美さん、俳優の高橋英樹さん、プロレスラーの蝶野正洋さん、生活の木代表取締役の重永忠さんだ。賞の選考基準は、①時代に左右されない主張ある生き方をしている人、②いい年を取る生き方を先駆的に実践している人、③時代性と話題性に富んだ人、④魅力ある人間性を備えた人、などだ。

四つのうち③と④には私は当てはまらない。幾つになっても自分の年などは意識したことはないから、①に多少引っ掛かったかも。俺のまねはするなよ、ろくな目に遭わないぞ、と若い人に告げているから。〝いい年を取る〟暮らしには程遠い。

ただ、何を生きがいにしているのかと問われれば、黒澤明監督の映画『生きる』に出てくる、小田切みきさん演じるアルバイトのお茶くみ役の信条だとは言える。市役所職員にお茶を入れる彼女は、「私が入れたお茶を飲んだ職員が、本当に市民のために働いてくれたら、こんなうれしいことはない」と思っている。が、職員がその期待に応えないから、町工場に転職する。ウサギの人形を作る。ある日路上で出くわした元職場の市役所課長に、自作のウサギの人形を見せてこう言う。「ウサギ1羽作るたびに、私は日本のどこかの赤ちゃんと仲良しになるの」。前に書いたかもしれないが、私はこの信条が働くことの原点であり、またそうでなければいけないと思っている。

自分ではまったくそんな気はないが、時々「おしゃれですね」と言われる。流行を追ったことはないが、二つだけそのとき飛びついて、そのまま数十年経った物がある。

一つはダーバンのレインコート。テレビのCMの影響だ。アラン・ドロンがしゃれたレインコートを着て突然の雨に遭う。近くの店に飛び込む。ドアを開けた途端に高らかに流れるピアノの音。弾き手はリチャード・クレイダーマン。曲は「愛のコンチェルト」。レインコートもクレイダーマンも曲も病みつきになった。すぐ日本橋丸善の地下へ。レインコートはここで売っていた。もう40年は確実に経つ。まだ着ている。一部すり切れたが、このすり切れが味を出している。

もう一つは靴。すべて銀座のY屋の手縫い。30足くらいある。一足も捨てていない。履けなくなっても愛着がある。「これが最後です」。手縫い職人さんが数年前にそう告げて退職した。心から感謝。TK

どうもん・ふゆじ●1927年東京生まれ。都庁で広報室長、政策室長などを歴任後、79年に退職し作家に。代表作に『小説 上杉鷹山』『50歳からの勉強法』など。

撮影：風間仁一郎